

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
bakalářské kombinované studium
2007-2008**

Helena Hronová

**Žena v managementu
Woman in management**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PRAHA 2008

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 30. června 2008

OBSAH

0 Úvod.....	6
1 Vývoj teorie a praxe managementu v ČR.....	10
1.1 Český management a základní historické souvislosti.....	11
1.2 Vědecké řízení u nás.....	15
1.3 Otázka feminismu v českých podnicích.....	18
2 Gender v managementu.....	22
2.1 Muži a ženy na řídicích pozicích v ČR.....	24
2.2 Manažerská kariéra ženy a soukromé překážky.....	26
2.3 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru.....	28
2.3.1 Faktor věku.....	29
2.3.2 Podnikatelská a nepodnikatelská sféra.....	31
2.3.3 Motivace a motivátory.....	33
2.3.4 Demotivace.....	36
2.3.5 Praktické rady a nápady, jak zvýšit podíl žen ve vedoucích pozicích.....	39
3 Žena v managementu.....	42
3.1 Manažerka a networking.....	43
3.2 Manažerka a strategie.....	44
3.3 Manažerka a její styl vedení lidí.....	45
3.4 Silné a slabé stránky ženy-manažerky.....	47
3.5 Manažerka a stres.....	49
3.5.1 Co je stres?.....	50
3.5.2 Otázky, na základě kterých poznáme, že trpíme stresovými příznaky.....	51
3.5.3 Jak se se stresovou situací vyrovnávají ženy- manažerky?.....	52
4 Dotazníkové šetření	54
4.1 Cíle, hypotézy.....	54
4.2 Metodologie, nástroje sběru dat.....	55
4.3 Vyhodnocení dotazníku.....	55
4.4 Závěry dotazníkového šetření.....	59
5 Závěr.....	60

6 Soupis bibliografických citací.....	64
7 Přílohy:	
Příloha A).....	68
Příloha B).....	69
Příloha C).....	70

Resumé

Zastávání pozice ve vrcholovém managementu a zároveň plnění rodinných povinností by se dalo označit za nadlidský výkon. Jsou však ženy, které toto dokázaly. Překonaly veškeré genderové stereotypy a podařilo se jim získat vysněné místo. Jak ale dokazují prováděné průzkumy, takovýchto žen není mnoho. Je zde řada aspektů, které jim brání profesně růst. Často jsou nepřímo nuceny volit mezi kariérou a založením rodiny, což má v řadě případů za následek jejich demotivaci. Existují však způsoby, jakými mohou zaměstnavatelé podpořit profesní růst žen a pomoci jim sladit pracovní a rodinný život. Někteří se snaží ženám zlepšit pracovní podmínky tak, že jim umožňují práci z domova či zkrácené pracovní úvazky. Jiní zřizují tak zvané firemní školky pro děti zaměstnankyň. Tímto způsobem dochází k určitému uvolnění na straně ženy a ke zmírnění stresového napětí. Pak se může více věnovat své práci.

Simultaneously hold an office in top management and to perform duties in family can be described as superhuman. Women, who accomplished, however exist. They have overcome all gender stereotypes and managed to gain job, who they wanted. Research proves that not many women have succeeded. There are many aspect of effective glass ceiling. They are indirectly forced to choose between career and establishment of family, which leads to their demotivation. There are ways, how can employers support growth in the employment and to co-ordinate working and family live. Some have improved working conditions for women by the way of allowing working for employer at home or by part time jobs. The others established pre-school institutions for their employees. This leads to certain relaxation for women. They can more focus on their job after implementation of these measures.

0 Úvod

„K řízení máme vlastně vždy jen jednu osobu, sebe.“ P. Drucker.

Slova Petera Druckera jsou jistě všeobecně platná, pokud ovšem nejste úspěšná manažerka ve vrcholovém vedení a neřídíte tým o šedesáti lidech. Tak už nemáte na starosti jen sebe, ale i je. Cílem práce je zdůraznit úlohu žen ve společnosti a zejména v profesním životě, přivést čtenáře k zamyšlení nad tím, jaké překážky žena překonává při své profesi a jak s nimi lze nakládat a uvést několik praktických vodítek pomáhajících ženě při výkonu profese. Inspirací a námětem pro tuto práci mi byla moje někdejší paní ředitelka Ing. Dagmar Tomková, která je ve své podstatě přesně ta osoba, která se mi vybaví, když se řekne úspěšná žena v managementu. Byla mou první nadřízenou, která mě obratným způsobem zasvětila do tajů současné byrokracie a fungování státní správy. Jednou z věcí, kterou mě naučila je, že není vždy dobré říkat výše postaveným jedincům vše, co si skutečně myslím. Také jsem zjistila, že současná byrokracie je odlišná od pojetí Webera. Na svůj post před odchodem do důchodu se dostala výhradně vlastním úsilím (narozdíl od jiných zaměstnanců), jemuž předcházela dlouhá trnitá práce řadové referentky a později vedoucí oddělení mezinárodní spolupráce. Ředitelkou odboru EU a mezinárodní spolupráce byla zaslouženě jmenována v roce 2001.

První kapitola práce se zabývá nástinem historického vývoje managementu v Československé republice počínaje vznikem samostatného Československa v roce 1918 a konče sedmdesátými léty 20. století. Za klíčové body osobně považuji vydání zákona č. 91/1918 Sb. O pracovní době, postavu Tomáše Bati a jeho způsob řízení a dále postavu Františka Čuby. Samostatnou subkapitolu tvoří

pojednání o uplatňování vědeckého řízení v Čechách. Tuto část jsem vložila zvláště proto, abych jednak upřesnila předchozí, a jednak podtrhla význam spolupráce s mezinárodními organizacemi a zdůraznila postavu T. G. Masaryka. Co se týče otázky feminismu v tehdejších českých podnicích, opírám se autory Nového a Benetta. Vzpomínám zde též také na slečnu Mary Woodovou, která dokázala překonat bariéry a ve své době dosáhla pozice, která pro ženu tehdy ještě nebyla typická. Jako další zajímavou osobnost uvádím postavu Mahátma Gándhího, muže, který bojoval za práva žen v Indii.

Druhá kapitola práce se zabývá genderovými otázkami. Podle mého názoru je to v současné době aktuální téma nejen na místní úrovni, ale také na celonárodní, dokonce i mezinárodní. Řada významných institucí se podílí na prosazování rovnosti žen a mužů, zkoumání současného stavu, provádění řady výzkumů na genderové téma. V této kapitole jsou pro mě výchozí zejména práce Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, zvláště pracovníků Křížkové, Pavlici, Dudové, Fischlové, Jachanové, Stupnytskyyého a dalších. Dále se pak opírám o manažerskou literaturu zaměřenou na práci žen (např. kniha Úspěšná – průvodce moderní ženy světem byznysu od A. Fothové). Významnou osobností, která se zaměřovala na vysvětlení rozdílů v postavení mužů a žen na řídicích místech je, podle mého názoru, Rosabeth Moss Kanter. Její kniha s názvem Men and Women of the Corporation poprvé vyšla již v roce 1977 a stala se klasikou a inspirací pro řadu současných autorů. Myslím si, že do mé práce patří, proto upozorňuji na její význam. Dále popisuji překážky, které ženě brání prosadit se na vedoucí pozici, zároveň však připojuji praktické nápady, jak by se podle mě mohl počet žen ve vedoucích pozicích zvýšit. Zmiňuji zde řadu současných zaměstnavatelů a jejich

způsoby, jakými vycházejí ženám vstříc. Mezi těmito podniky je zmíněna například CitiBank, jejíž praktiky se mi velice líbily.

Ani třetí kapitola není ochuzena o zajímavé osobnosti. Hned v úvodu uvádím jména třech významných manažerek, na kterých jsem chtěla ukázat, že žena se v managementu dokáže úspěšně prosadit. Tyto dámy se jmenují Olga Girstlová, viceprezidentka firmy Gity a žena, která se v roce 2005 stala manažerkou roku, dále manažerka roku 2007 Ing. Eva Kárníková, MBA, která je nejen generální ředitelkou společnosti Diners Club Czech, ale také předsedkyně představenstva sdružení Fórum žen a jako poslední nová generální ředitelka Vodafonu pro ČR Muriel Anton - Kanadanka žijící od roku 2000 v ČR byla zvolena teprve nedávno, 1. června 2008. Tato část je více zaměřena na práci v managementu. Je zde zachycen například význam vytváření si sítě kontaktů, tak zvaný networking, dále pak manažerská strategie, styly vedení (zde převážně vycházím ze Šnýdrové a Bělohávkové). V neposlední řadě zmiňuji silné a slabé stránky ženy-manažerky a zabývám se otázkami stresu. Kapitulu uzavírá zmínka o další zajímavé osobnosti – Karren Brady, ženě, která je manažerkou fotbalového klubu ve Velké Británii.

Čtvrtá kapitola má praktické zaměření. Zde jsem provedla dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit profesní seberealizaci výše postavených žen, dále faktory, které je motivují, způsoby, jakými se snaží o sladování osobního a profesního života, a také, zda se tyto ženy někdy setkaly s diskriminací.

Myslím si, že má práce je aktuální i přesto, že některé prameny jsou staršího vydání (například Jirásek, 1987). Zmiňuji zde řadu zajímavých ženských osobností a jejich životní příběhy. Připojuji své

názory a náměty. Můj přínos především spočívá v dotazníkovém šetření, které navazuje na práci a které potvrzuje či vyvrací řečené. Také jsem chtěla prokázat praktické dovednosti. Vzhledem k nízké návratnosti dotazníků je však jen informativního charakteru, přesto se však domnívám, že by její výsledky mohly být využity v dalších průzkumech.

Touto cestou bych ráda poděkovala PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc., která mou práci vedla a od které jsem dostala řadu přínosných rad a podnětů.

1 Vývoj teorie a praxe managementu v Československé republice

Management lze charakterizovat jako „ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových a jiných), je souborem ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace“ (Kociánová, 2004, s. 65). Bez dokonalé znalosti managementu nelze úspěšně podnikat, efektivně řídit personál, maximálně využívat jejich potenciál a dosahovat stanovených cílů. Práce se nazývá Žena v managementu, proto považuji za vhodné seznámit se alespoň okrajově s jeho vývojem a historií. To bude také cílem této kapitoly.

V této kapitole se věnuji nastínění vývoje teorie a praxe managementu v Československé republice počínaje vznikem samostatného Československa v roce 1918 a konče sedmdesátými léty 20. století. Na téma management byla vydána řada publikací. Líbily se mi práce Nového, Eldéryho a Pochylého. Za velmi přínosnou pro svou práci považuji obzvláště Pochylého a jeho přehledný popis Baťova způsobu řízení. Baťa ovlivnil a stále ovlivňuje řadu manažerů. K jeho způsobům řízení se hlásí i firma Gity, jak vyplynulo z rozhovoru s představiteli firmy. Zde vycházím z dostupné literatury, nikoli ze svých osobních zkušeností.

1.1 Český management a základní historické souvislosti

Český management se nevyvíjel zcela samostatně, ale podléhal, ostatně i jako vznik samostatného Československa, různým zahraničním vlivům a zájmům. Tyto zájmy a vlivy ho do určité míry ovlivnily, častokrát byl nucen přijmout cizí koncepce a modely (Nový, 1996, s. 46). I přesto má ale svou vlastní identitu, tvář, tradice a významné představitele. Za významnou událost bylo považováno zřízení zvláštního ministerstva sociální péče, která měla za úkol „péči o mládež, o válečné poškozence a jejich pozůstalé, sociální pojištění, ochranné dělnické zákonodárství, zprostředkovatelný práce, péče o nezaměstnané, vystěhovalce a bytovou politiku“ (Foot, Hook, 2002, s. 9). Byl vydán důležitý zákon č. 91/1918 Sb. O pracovní době, který uzákonil osmihodinovou pracovní dobu. Význam měly i kolektivní smlouvy uzavírané mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi zastupující zaměstnance. Mezi nejúspěšnější etapu vývoje formování českého managementu považuje Nový (1996, s. 47) období tzv. masarykovské republiky. V této době se formuluje poměrně silná vrstva českých obchodníků, podnikatelů a manažerů, která ovlivňuje chod celé tehdejší společnosti. Je kladen důraz na prvek češství a prosazování českých národních hodnot, mezi které můžeme jmenovat pracovitost, tvořivost, vynalézavost. Na druhé straně se ale uplatňuje aplikace rakouské a německé tradice řízení, která se projevuje důrazem na administrativu, dodržování řádu a disciplíny. Nový též uvádí, že se „v neposlední řadě projevovala rovněž výrazná orientace na USA jako na symbol ekonomického rozvoje a pokroku“ (Nový, 1996, s. 48).

Za nejvýznamnější osobu tohoto období osobně považuji velíkána českého a světového obuvnického průmyslu, člověka, který měl vysoký smysl pro organizaci, pořádek a disciplínu, člověka,

který byl sice přísný, avšak spravedlivý řídicí pracovník – Tomáše Baťu. (nar. 3. 4. 1876 ve Zlíně, zemřel 12. 7. 1932 při havárii letadla v Otrokovicích¹). Svou firmu založil v roce 1894 spolu se svými sourozenci ve Zlíně.

V tomto období uplatňoval své poznatky a zkušenosti, které získal v německých školách. Orientace na USA je patrná i u něj. Stala se pro něj významným zdrojem poznatků a zkušeností. Jeho pobyt zde v roce 1904 ho inspiroval k reorganizaci výroby a k zavedení moderních výrobních technologií. Taktéž se začal řídit americkými principy marketingu a v poměrně krátké době vybudoval dobře a pružně organizovanou obchodní síť. Jeho význam, podle mého názoru i podle vyjádření Nového (1996, s. 48), spočívá v tom, že „nikdy slepě nekopíroval cizí poznatky a zkušenosti, ale přizpůsoboval je konkrétním podmínkám a potřebám rozvoje své organizace.“ Ve své firmě zavedl nový způsob řízení podniku, samosprávu jednotlivých úseků a dílen, účast zaměstnanců na zisku a na řízení obchodu. Také se zaměřoval na potřeby svých zaměstnanců, jako bylo například bydlení, výchova a vzdělávání, volný čas a podobně, jak poznamenává Kociánová (2004, s. 217). Jeho systém personální práce a sociální péče o pracovníky včetně systematického výcviku a vzdělávání zaměstnanců a mládeže je považován za revoluční jev. „Základními stavebními kameny jeho úspěchu byly ‘obyčejná’ práce s lidmi, péče o jejich výchovu a růst“ (Nový, 1996, s. 49). Sociálním službám zaměstnancům se věnuje i významný český spisovatel Jaroslav Pochylý, který podává přehledný popis Baťovy péče o zaměstnance. Upozorňuje, že pracovní týden v Baťových závodech nebyl 48hodinový jako v celé tehdejší Československé republice, ale pouze 40hodinový. Sobotu a neděli měli zaměstnanci volnou.(Pochylý, 1990, s. 73). S pevnou pracovní

¹ Příčinou havárie byla hustá mlha a Baťova netrpělivost. Typ letadla: Junkers D 1608

dobou též souvisela výplata mzdy, která byla podle Erdélyho stanovena na každou sobotu. (Erdély, 1990, s. 43). Za skutek, který předběhl svou dobu, považují jeho péči o zdraví a výživu zaměstnanců, jež zajímavě popsal Pochylý.² Důraz byl také kladen na kontrolu kalorického obsahu živin, na správné složení a množství potravy, na stolování v čistém a zdravém prostředí.

Druhá světová válka znamenala útlum dalšího rozvoje managementu. Dokonce ani Baťovy principy nebyly v této době ceněny a uplatňovány, jak by jistě zasloužily. Ničivé následky války způsobily krizi nejen v československé ekonomice, ale i v ekonomikách ostatních evropských států.

Pro další vývoj českého managementu se jeví jako osudové více než čtyřicetileté období plánovitého řízení ekonomiky.

Jak kriticky uvádí Nový, „v podmínkách izolace Československa od západního světa, téměř úplného znárodnění celého průmyslu a zemědělství, jakož i zavedení sovětského systému centrálního plánování a řízení ekonomiky, byla role profesionálního managementu organizací a podniků omezena na minimum“ (Nový, 1996, s. 49). Iniciativa pracovníků upadala a narůstal formalismus. Přední příčky pomyslného žebříčku podnikových cílů nezabíral důraz na kvalitu a efektivitu výroby, ale důsledné dodržování plánem uložených kvantitativních ukazatelů. Následky se projevily jednak v mezilidských vztazích v jednotlivých organizacích, v přístupu a postoji lidí k práci, jednak v kultuře řídicích vztahů. Mezi řídicími a řízenými pracovníky se postupně vytvářely bariéry, i přesto, že tehdejší režim proklamoval rovnost všech pracujících. Světlým

² Problém výživy se dělil do dvou částí, a to na „výživu svobodných zaměstnanců, která byla řešena pomocí společných jídelen, ve kterých bylo možno dostat masitý oběd s polévkou a příkrmem za 2,50-3 Kč a na výživu rodin, kterou zabezpečovala dodavatelská služba.“ (Pochylý, 1990, s. 73)

bodem této pohnuté doby byl tzv. fenomén Slušovice – aneb koncepce podnikání a řízení rozpracovaná a realizovaná Františkem Čubou. V této nesnadné době se mu podařilo v praxi rozvinout vysoce účinný systém řízení.

Truneček charakterizuje slušovický systém řízení v následujících bodech:

(In Nový, 1996, s. 50).

„ – princip řízení je založený na prosazování tzv. měkkých přístupů, kterými jsou:

- podpora vnitřní podnikavosti,
- prosazování práva podniku na podnikání,
- účast pracovníků na zisku,
- podpora tvůrčí aktivity lidí,
- prosazování strategického řízení a realizace pouze životaschopných projektů,
- založení vnitropodnikové banky,
- preference podnikatelského rizika před plány,
- příprava a výchova všech podnikových pracovníků,
- specifické pracovní klima vyznačující se formálními vztahy a vysokou mírou identifikace pracovníků s podnikem a jeho cíli.“

Z výše uvedeného výčtu je možné vypožorovat určitou podobnost mezi Čubovým a Baťovým systémem podnikového řízení. Oba se zaměřují na prosazování firemní kultury, péči o zaměstnance, podporu jejich aktivity, umožnění jim participovat na zisku a celkovou podporu tvořivosti, iniciativy a osobního rozvoje. U obou představitelů je tedy podle mého názoru klíčovým bodem zaměstnanec a jeho potřeby. Díky důslednému prosazování svých principů předběhli jak Baťa, tak i Čuba svou dobu i podmínky, ve kterých pracovali. Stali se významným vzorem nejen pro český management, ale i pro zahraniční managery.

1.2 Vědecké řízení u nás

Tuto kapitolu vkládám, abych upřesnila předchozí. Snažím se o nastínění klíčových událostí souvisejících s vědeckým řízením u nás, jakými byly například zrod Masarykovy akademie práce či spolupráce s mezinárodními organizacemi.

Na začátek této kapitoly uvedu citát T. G. Masaryka, který se mi velice líbil a myslím, že vystihuje pojem vědecké řízení v ČSR. *„Na vědeckém základě má být vybudována největší výkonnost celého národa a státu, všechna praxe má být soustavně vybudována na vědecké teorii, velký plán má vést všechny pracující a sjednocovat jejich úsilí v přesný pořádek a harmonii“* (dopis T. G. Masaryka z konce roku 1919, In: Tureckiová, 2002, s. 55). Již z tohoto citátu je patrný jeho zájem a smysl pro podnikání a řízení. Jeho význam také spočívá v tom, že v roce 1920 dal podnět k založení akademie práce, která nesla jeho jméno – Masarykova akademie práce. Byla zřízena zákonem č. 86 Sbírky zákonů a nařízení ze dne 29. ledna 1920 jako samosprávný vědecký ústav se sídlem v Praze. Jeho úkolem bylo „organisovat technickou práci k hospodárnému využívání schopností veškerého lidu i přírodního bohatství československého státu k nejvyššímu obecnému prospěchu (zákon č. 86 Sb., §1). Hlavní myšlenkou organizace bylo sdružit všechny vynikající odborníky různých oborů vědecké a technické práce do pracovních odborů a vytvořit ústřední pracovní výbor, který by zajistil jejich součinnost. Zájem o tuto akademii se šířil také mezi Čechy žijící v Americe a i mezi Jihoslovany (<http://www.psp.cz>, [cit. 26.05.2008]).

Dále se věnuji období po 2. světové válce. Z jiného hlediska se čtyřicetiletému období plánovitého řízení ekonomiky věnuje ve své knize Organizační řízení – vývoj teorie podnikového řízení Jaroslav

Jirásek (1987). Snaží se, podle mého názoru, o méně kritický pohled na danou dobu a o zachycení důležitých událostí této doby. Samozřejmě si uvědomuji, že méně kritický postoj spisovatele může vycházet i z aktuální doby vzniku jmenované knihy, tj. z roku 1987.

Jirásek se v samostatné kapitole zabývá tématem vědeckého řízení u nás, které mě zaujalo. Za zakladatele tohoto směru je považován významný Američan Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Usiloval o řízení, které je založené na vědeckých metodách pozorování a měření. Je to směr, který byl do jisté míry aplikovatelný i u nás. Zároveň musím podotknout, že se již výše zmíněný Baťa odmítal, dle Erdélyho, „nechat zvábiti k teoriím Taylorovým nebo Ganttovým, neboť, jak říkal, nechce být prorokem racionalizace a nechce učiniti ze Zlína žádný obecně platný vzorný příklad něčí racionalizace, nýbrž chce docela prostě jen vyrábět lepší a lacinější boty“ (Erdély, 1990, s. 39). Podle Jirásky se zrod vědeckého řízení u nás časově shoduje se zahájením socialistické výstavby. IX. sjezd KSC v roce 1949 přijal generální linii výstavby socialismu, přičemž v této době dochází k celospolečenské plánovitosti a kontrole. Svůj význam měly „Dvouletka“ zpracovaná na období 1947 až 1948 a první „Pětiletka“, která byla podle sovětského vzoru připravena na období 1949 až 1953.

Koncem padesátých let se začaly projevovat nedostatky v rozvíjení výkonnosti národního hospodářství. Předně se kritizovaly nedostatky v centralistickoadministrativním direktivním plánování a rozhodování, byl zde požadavek na větší ekonomickou samostatnost podniků. Byla zahájena řada ekonomických reforem. Toto období je pro naši republiku významné v tom, že kromě reforem jsme začali navazovat více kontakty se zahraničím, konkrétně s Mezinárodní radou (komitétem) pro vědecké řízení (Comité Internationale de

l'Organisation Scientifique - CIOS). Jedná se organizaci, která vznikla po první světové válce z iniciativy českých a amerických inženýrů a v roce 1924 pořádala v Praze svůj první mezinárodní kongres. Československo vytvořilo svůj národní komitét pro vědecké řízení a vstoupilo do mezinárodní rady. Přínosem, podle vyjádření Jirásky, bylo rozšíření obzoru, získávání nových podnětů, uvědomování si své opoždění na mnoha úsecích řízení. (Jirásek, 1987, s. 30). Mezi významné osobnosti, kteří se zasloužili o uspořádání I. Mezinárodního kongresu pro vědecké řízení v Praze patří podle Vodáčka a Vodáčkové českoslovenští odborníci S. Špaček, B. Štěpánek, V. Verunáč a mnoho dalších (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 33).

Další vývoj přinášejí léta šedesátá. V tomto období vzniká nové teoretické centrum, tzv. Institut řízení. Ten zaujímá svá vlastní stanoviska k aktuálním otázkám řízení. Názor Institutu řízení je, jak se zmiňuje Jirásek „...že je třeba jít ne zpět, nýbrž kupředu“ (Jirásek, 1987, s. 32). Jeho význam spočívá v tom, že řídicí praxi obohacuje o „nové poznatky plánování, organizaci velkopodniků, matematických metodách a výpočetní technice, dále o sociálních a psychických aspektech řízení, o operování na náročných světových trzích a mnohé další“ (tamtéž). Koncem šedesátých let minulého století se vyostřila kritika centrálního plánování a vyústila v jeho celkovou revizi podle koncepce plánovaného tržního hospodářství. Teorie řízení byla pohlcena ekonomickou teorií, teorie plánované ekonomiky byla pohlcena teorií tržní ekonomiky.“

V polovině sedmdesátých let se síly vědeckého řízení rozptýlily a k otázce, co je vědecké řízení, zaujímaly nestejně výchozí pozice. Na druhé straně v této době vznikají nové významné instituce. Jako příklad uvedu vznik Vládního výboru pro zdokonalování plánovitého

řízení, zřízení Rady ekonomického výzkumu či vytvoření Mezinárodního ústavu problémů řízení v Moskvě s českou účastí.

1.3 Otázka feminismu v českých podnicích

Nastíněné období vzniku vývoje teorie a praxe managementu v ČSR bylo výhradně mužskou záležitostí. Muž byl ten, kdo řídil, rozhodoval, kdo živil rodinu a byl její hlavou. Vzbuzoval autoritu a přísnost. Od ženy se očekávalo, že zůstane v domácnosti a bude se starat o rodinu a děti. Žena představovala zdroj lásky, péče, pochopení. Toto striktní rozdělení je podle mého názoru také příčinou tehdejší nepřítomnosti žen v managementu. Není od věci též zmínit, že ženy neměly právo až do roku 1920 volit. I toto právo patřilo výhradně mužům až do prosazení nové Ústavy.

Nový se zabývá způsobem vyřešení otázky uplatnění žen v českých organizacích a jejich managementu. Tvrdí, že to „není výlučně záležitostí změny odmítavého postoje mužů, ale že jde o problém, který musí být řešen spoluprací obou pohlaví“ (Nový, 1996, s. 69).

K tomu je však zapotřebí překonat celou řadu předsudků a stereotypů, které přehledně shrnuje Bennett. (Bennett, 1991, In: Nový, 1996, s. 69):

- „ženy nemají ambice a aspirace řídit a vést;
- ženy se nedokážou správně rozhodovat;
- feminní vlastnosti, jakými jsou poskytování péče a podpory, citlivost a orientace na mezilidské vztahy, jsou nevhodné pro člověka v autoritativním postavení;
- posuzování žen podle maskulinních kritérií a norem (médií podporovaný obraz ženy jako sexuálního objektu a ne jako myslícího a odpovědného člověka);

- ženy nemají, vzhledem k různým vedlejším „rozptylujícím“ aktivitám, zájem o dlouhodobou kariéru. Proto se nevyplatí investovat do jejich rozvoje;
- přesvědčení, že muži nesnesou, aby je řídila žena.“

Řada těchto předsudků je, podle mého názoru, již překonána. Jak bude vidět dále, existují ženy, které se těmto tvrzení zcela vymykají. Některé však, například přesvědčení, že muži nesnesou, aby je řídila žena, do jisté míry stále přetrvávají, jak mám možnost pozorovat v praxi.

Pro doplnění ještě uvádím, že v zahraničí byl vývoj sice o něco rychlejší, avšak ne příliš vzdálený tomu našemu. Taktéž se management zabýval lidmi a jejich rozvojem, zlepšováním pracovních podmínek a podobně. Důkazem toho může být například Henry Ford. Jak jsem psala výše, ženám náležela práce v domácnosti a péče o děti. Přesto všechno je možno v minulosti nalézt ženu zaměstnanou na pozici, která v té době nebyla pro ni typická. V historii USA, přesněji v 19. století, byla do funkce personální úřednice ustanovena u společnosti Rowntree v New Yorku slečna Mary Woodová. Stalo se tak v roce 1896. Představovala typ sociální pracovnice, která byla odpovědná za zajišťování péče o pracující ženy a děti, za ochranu jejich zdraví a sledování jejich chování. Její první den v zaměstnání se poněkud odlišuje od těch našich. Dopoledne strávila rozmísťováním květin po šedivé továrně, odpoledne návštěvou u nemocné dívky. Za nějaký čas se jí povedlo zavést určitý řád a disciplinu, organizovala různé hry a koncerty, pořádala rozhovory během přestávek. I když se její náplň práce v některých ohledech lišila od náplně práce dnešních manažerek a manažerů, péče o pracovní sílu je ale i dnes oblastí, ve které se současní manažeři angažují. (Foot, Hook, 2002, s. 7). Je to jediná

tímto způsobem pracující žena, kterou jsem v literatuře našla. Velice mě zaujala, a proto jsem tento poslední odstavec vložila do své práce.

Vývoj managementu představuje cestu dlouhou a trnitou. V rámci této cesty vznikla řada návodů a metod, jak správně řídit lidi, jak být dobrým manažerem. Ne každý jedinec je natolik flexibilní, aby dokázal rychle reagovat na změny a prakticky ze dne na den se zvládl přizpůsobit novým principům řízení. Práce s lidmi není jako práce se stroji. Nelze je naprogramovat ani zapnout a vypnout, když potřebujeme. Je potřeba brát ohled také na jejich potřeby. To zmínění pánové Baťa a Čuba dobře věděli. Myslím si, že v historii můžeme nacházet inspiraci pro řízení našich současných podniků a lidí v nich, můžeme se z ní poučit, vyjít z jejich pokusů a pochybení. Doporučuji tedy budoucím manažerům alespoň okrajové studium vývoje managementu se zvláštním zaměřením právě na tyto dva pány.

Nejen v Československé republice, ale též v Indii se v tomto období (20. léta 20. století) za práva žen výrazně zasadil významný muž své doby Mahátma Ghádní, který ovlivnil svým rovnostářským přístupem k ženám a mužům řadu dalších myslitelů a politiků a napomohl významně ke zrovnoprávnění mužů a žen v občanském a tedy i v politickém životě. Díky jeho aktivitám mohou dnes ženy v Indii zastávat významné pozice v politice. Mezi nejznámější je možné jmenovat první premiérka Indíra Gándhí, Sonia Gándhí, Bénazír Bhutto. Největším vítězstvím Indek bylo loňské zvolení prezidentky Pratibhy Pátíl³ (Pánek, 2008, s. 23-26).

³ Narodil se 2. října 1869 v indickém Pórbandaru a se svou ženou Kasturbou měl pět synů. Přesné jméno tohoto velikána je Móhandás Karamčand Gándhí. Narodil se v hinduistické rodině, kde železnou rukou vládli muži. S Kasturbou ho jeho otec nechal oženit už ve třinácti letech. Byla poněkud dominantnější než ostatní ženy a jen velmi ztěžka se podvolovala mužově vůli. Možná ale právě její svérázná povaha přiměla Gándhího k zamyšlení se, jaký je v ženách duševní potenciál. Uvědomoval si, že žena není stvořena jen k tomu, aby vařila a pečovala o domácnost. V roce 1915 založil u vesnice Paldí jakousi provizorní školu nazvanou ašarm. Zde lidem hlásal své názory na rovnoprávnost kast, ras a pohlaví. Prohlašoval a tím i pobuřoval své okolí, že je nutné, aby byl zrušen systém věna. Manželství nesmí být obchodem, který rodiče uzavírají kvůli penězům. Dbal

také na to, aby jeho přívrženci, a to muži i ženy, měli dobré vzdělání. Protože jedině tak, podle něj, budou přínosem pro svou vlast. Aktivně se snažil o to, aby byly ženy finančně nezávislé. Když v roce 1920 vstoupil do politiky, podařilo se mu prosadit právo, podle kterého mohly ženy vlastnit a případně i dědit majetek. Dokonce jim radil, aby samy vstoupily do politiky a snažily se prosadit. Na skutečnou pozici v politice si však musely ženy počkat. Teprve v roce 1949 jim bylo zaručeno volební právo a o osmnáct let později byla poprvé zvolena první premiérka Indíra Gándhí (není příbuzná Mahátma Gándhího). Po její smrti ji následovaly další ženy-političky: Sonia Gándhí, Bénazír Bhutto. Největším vítězstvím Indie bylo loňské zvolení prezidentky Pratibhy Pátíl. Bez podpory Mahátma Gándhího by se ale ani dnes v 21. století nic takového nestalo. (Pánek, 2008, s. 23-26).

2 Gender v managementu

Rovnost žen a mužů v zaměstnání je v současné době velmi aktuálním tématem. Touto problematikou se zabývají pracovníci z řad národních i nadnárodních organizací, jsou v popředí zájmu široké veřejnosti. Tato problematika se dotýká podle mého názoru prakticky všech pracujících jedinců, protože princip rovného zacházení patří k obecným a samozřejmým zásadám pracovněprávních vztahů. Rovnost zaměstnanců bez ohledu na pohlaví je součástí principů demokratické společnosti. Princip rovnosti žen a mužů je v ČR vázán Ústavou ČR a Listinou základních práv a svobod v čl. 3. Vychází též z Úmluvy 111 Mezinárodní organizace práce, O zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání. Významné jsou i další evropské dokumenty: Smlouva o založení EHS z roku 1957 (Římská smlouva), která se problematikou rovnosti žen a mužů zabývá v čl. 141, Amsterodamská smlouva z roku 1997 ukládající v čl. 2 celému společenství povinnost podporovat rovnoprávnost, směrnice č. 75/117/EHS týkající se stejného odměňování za stejný druh práce, směrnice č. 76/207/EEC z roku 1976 O realizaci zásady rovného zacházení s muži a ženami v přístupu k zaměstnání, odborné přípravě a postupu v zaměstnání a k pracovním podmínkám, směrnice č. 92/85/EHS O zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví těhotných žen, matek krátce po porodu a matek kojících. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce ČR se rovnému zacházení věnuje v Hlavě IV, § 16-17.

Cílem této části je nastínit manažerskou kariéru ženy a popsat možné překážky, se kterými se může setkat. Dále pak odhalit faktory, které ovlivňují kariéru žen. Velkou část zabírá pojednání o faktoru věku, jehož vliv je značný. V neposlední řadě se zmiňují o

praktických radách a nápadech, jak je možno zvýšit podíl žen ve vedoucích pozicích. V této kapitole převážně vycházím z prací Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí ČR. Jejich provedené výzkumy považuji ze svého hlediska za velmi přínosné a v práci se na ně odkazuji a snažím se na ně navázat.

Dosavadní průzkumy ukazují, že většina zaměstnavatelů respektuje genderovou problematiku a uvědomuje si, že i ženy se chtějí prosadit a získat vedoucí pozice. Stále je však ještě možné najít dost těch, kteří rovnost žen a mužů nerespektují a přidržují se zastaralých genderových stereotypů. Někteří zaměstnavatelé vycházejí ženám vstříc, uvědomují si, že ony potřebují výrazným způsobem sladit pracovní a rodinný život, proto jim umožňují různá zvýhodnění, například práci z domova, tak zvaný homeworking nebo zkrácené pracovní úvazky. Objevují se i nabídky zaměstnavatelů na možnost hlídání dětí v práci. Tímto způsobem v současné době například postupuje firma Citibank, jak bude vidět dále.

Pro doplnění ještě uvedu že, významnou osobností, která se zaměřovala na vysvětlení rozdílů v postavení mužů a žen na řídicích místech je Rosabeth Moss Kanter. Její kniha s názvem *Men and Women of the Corporation* poprvé vyšla již v roce 1977 a stala se klasikou a inspirací pro řadu současných autorů. Její práce se zabývá souvislostmi pracovních vztahů v korporacích, zejména na úrovni vedoucích pracovníků. Kanter ve své knize podotýká, že by se muži chovali velmi podobným způsobem jako ženy, kdyby byl poměr mužů a žen na manažerských místech obrácený. Hlavní příčinu nerovného postavení žen v práci nevidí prvotně v genderu, ale v umístění jedinců v organizační struktuře. Chování a postoje jednotlivců v organizaci podle ní určují tři základní faktory, tedy

struktura příležitostí spojených s pozicí, moc a proporční zastoupení mužů a žen na té které pozici (Křížková, Pavlica, 2004, s. 40).

2.1 Muži a ženy na řídicích pozicích v ČR

Jak již bylo uvedeno výše, český trh práce je do značné míry ovlivněn genderovými stereotypy, i přestože Ústava ČR a mezinárodní závazky nás zavazují k opačnému chování. Tyto stereotypy ovlivňují, ať vědomě či nevědomě, naše chování, uspořádání osobního života a v neposlední řadě též postavení na trhu práce. I přes vysokou kvalifikaci a celkovou zaměstnanost žen je považována pracovní sféra za mužskou doménu. To potvrzuje i autor odborného článku „Nezaměstnanost v Evropě klesá, kde se zastaví?“ Bc. Petr Gola, který byl uveřejněný v měsíčníku Práce a mzda č. 3/2008. Podotýká zde, že ženy jsou v Evropě častěji nezaměstnané než muži. „Za celou Evropskou unii činí nezaměstnanost žen 9,8% oproti nezaměstnanosti mužů 7,9%.“ (Gola, 2008, s. 46). Autor článku dále vyjmenovává země, ve kterých jsou rozdíly v nezaměstnanosti dle pohlaví nejmenší. Těmi zeměmi jsou zejména Dánsko, Finsko, Švédsko, země střední Evropy, Nizozemí a Velká Británie. Je pozoruhodné, že ve Velké Británii, Irsku, Estonsku a Lotyšsku je nezaměstnanost žen nižší než nezaměstnanost mužů. Naproti tomu Gola uvádí země, kde je rozdíl v nezaměstnanosti žen a mužů nejvyšší. Jedná se o země jižní Evropy, tedy Řecko⁴, Španělsko, Itálie a Lucembursko. Gola dále uvádí fakt, který mě velice zaujal, že „nezaměstnanost žen je ze všech evropských regionů nejmenší v Praze (2,7%)“ (Gola, 2008, 48). Touto problematikou se zabývalo také OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ve své publikaci OECD FactBook 2007 – Economic, Environmental and Social Statistics. Jak je možno vyčíst ze

⁴ v Řecku činí nezaměstnanost žen 15,5%, což je dvojnásobně více než mužů (6,2%)

statistických tabulek, OECD potvrzuje, že se míra nezaměstnanosti žen v ČR od roku 2000 snížila. V roce 2000 byla celková nezaměstnanost žen 10,4%, v roce 2005 to již bylo 9,8%. (2007, s. 139).

I přesto je ženám přisuzována spíše sféra soukromá – rodinná zahrnující péči o domácnost a děti. To se bohužel odráží i v prováděných výzkumech, které mají za úkol odhalit podíl žen na řídicích pozicích. Jak uvádí průzkum Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí ČR (dále VUPSV) provedený Dudovou a kolektivem (2006, s. 28), na řídicích pozicích tvoří ženy necelou třetinu všech z celé populace zaměstnaných žen. Pouze 4 % žen dosahují nejvyšších pozic vedoucích řídicích pracovníků. Není též od věci doplnit, že žena zastávající stejnou nebo obdobnou vedoucí pozici jako muž, má podstatně nižší plat. I zde je charakteristická genderová mezera mezi platy žen a mužů, a to i přesto, že § 4a zákona č. 1/1992 Sb. O mzdě popisuje princip rovnosti odměňování. Jak dále uvádí Dudová, podíly žen na managementu odpovídají feminizaci odvětví, které dosahují vysoké úrovně především v nepodnikatelské sféře. Dá se obecně říci, že účast žen na řízení stoupá, přesto ve službách dosahuje 2/3, ve výrobních odvětvích se pohybuje kolem 2/5 a v top managementu asi 1/3 (Dudová, 2006, s. 28). Stupnytsky dále upřesňuje odvětví podnikatelské sféry, kde je tradičně nízký podíl žen. Jedná se o odvětví zemědělství, průmyslu, výroby energie a stavebnictví. Naopak vysoký podíl žen je v odvětvích obchodu, ubytování, peněžnictví (Stupnytsky, 2007, s. 20).

Je vidět, že pracovní sféra i dnes stále ještě zůstává doménou mužů. Existují odvětví, ve kterých se ženy jako manažerky uplatňují, jejich počet je však stále nižší, než počet mužů. Okrajově jsem se také zmínila o platových rozdílech. To je jedna z oblastí, na kterou

bych doporučovala více zaměřit pozornost současné legislativy. Průzkumy prokázaly, že žena vykonávající stejnou práci jako muž, není oceněna stejným způsobem. Myslím, že by bylo potřeba zvýšit tresty za obdobné jednání a provádět častější kontroly, zda nejsou zákony v tomto směru porušovány.

2.2 Manažerská kariéra ženy a její soukromé překážky

Pod pojmem manažerská kariéra je možno si představit pracovní dráhu, postup z jedné pozice na jinou. Kariéra muže a ženy se, ač chceme či nikoli, odlišuje. Tyto rozdíly jsou způsobeny u žen především rodinnými aspekty. Současné podmínky pro budování manažerské kariéry jsou nastaveny tak, že je žena často nucena volit jednu z možností, a to buď kariéru, nebo založení rodiny. Sokačová upozorňuje na fakt, že žena, která se rozhodne skloubit oba tyto cíle dohromady, je nucena překonávat nejrůznější překážky, které jsou způsobeny velmi nízkou dynamikou v oblasti zaměstnavatelské politiky, práce a rodiny. Není proto vůbec snadné přecházet z rodiny do práce a naopak (Sokačová, 2005, s. 13).

Jednou z možností, jak snadněji nesnáze překonat, je dohoda partnerů o rozdělení rodinných záležitostí tak, aby se oba zvládali věnovat jak svému růstu, tak i rodinnému životu. Tím, podle mého názoru, dojde k určitému uvolnění na straně ženy, která je obvykle rodinnými záležitostmi nejvíce zaneprázdněna. Takto se bude moci věnovat i své kariéře. Názor většiny respondentů, občanů České republiky, kteří odpovídali na otázky v šetření Centra pro výzkum veřejného mínění týkající se průzkumu rolí mužů a žen doma i v práci je takovýto: „Ženy jsou vnímány jako úspěšné tehdy, když se jim podaří skloubit pracovní a rodinné povinnosti“ Je zajímavé, že „v případě mužů stačí dosáhnout nějakého významného postu“

(<http://www.ihned.cz>, [cit. 03.04.2008]). Další možné strategie jsou odkládání mateřství, bezdětnost či oddělené bydlení muže a ženy. Jak ale poznamenává Sokačová, tyto volby představují spíše odmítnutí požadavku založit rodinu a dále upozorňuje, že „sociologické výzkumy manažerek ukazují, že ženy ve vrcholových pozicích jsou právě nejčastěji buď svobodné, nebo rozvedené a především bezdětné. Naproti tomu muži jsou nejčastěji ženatí a mají děti“ (Sokačová, 2005, s. 14). Zvládnout stoprocentně obojí, tedy rodinu i práci je strategie velmi náročná.

Velice zajímavý poznatek učinila ve svém průzkumu Dudová, která tvrdí, že to, zda žena dá přednost rodině nebo bude pokračovat v manažerské práci, je do jisté míry nepředvídatelné. K rozhodnutí podle ní dochází až po narození prvního dítěte. Mateřství totiž většinou představuje silný emocionální zážitek, díky němuž žena přehodnotí svůj žebříček hodnot (Dudová a kol., 2006, s. 56).

Jak je možno vidět, budování kariéry a zároveň samostatné zvládnání péče o rodinu a děti je strategie velmi náročná, dokonce si dovolím říct, že v některých případech i nemožná. Je důležitá vzájemná dohoda partnerů o rozdělení péče o domácnost tak, aby byli oba schopni budovat kariéru a zároveň se věnovat dětem. Případů, kdy se oba rodiče v pozdním odpolední věnují místo dítěti svým pracovním záležitostem a v dítěti tak narůstá pocit zbytečnosti a odstrčení, není málo. Následkem toho může být duševní labilita, která může vést k tragickým koncům. Na druhou stranu je však pro manažery důležité připravit se na další pracovní den. Doporučuji, aby se rodiče v těchto aktivitách pokud možno střídali. Jako efektivní vidím způsob, kdy se matka-manažerka po určitou dobu věnuje potomkovi (společenské hry, procházka, příprava do školy, důležitá je komunikace, takže například popovídání si, co bylo ve škole a

podobně) a otec-manažer práci a po nějaké době si role vymění. Tak zvládnou snadno obojí.

2.3 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru

Na ženu – manažerku působí celá řada vnějších faktorů, které ovlivňují, resp. mohou ovlivňovat, její kariéru a další růst.

Jedním z nich byl již naznačený rodinný život, který je s pracovním úzce provázán a může mít vliv jak na další úspěšné rozvíjení kariéry, tak i na její zpomalení či dokonce úplné přerušení. Je to podle mého názoru nejvýznamnější faktor, který zásadním způsobem ovlivňuje náš další rozvoj. Není však jediný.

V následující subkapitole se zabývám i dalšími faktory, jakými jsou věk, kariéra budovaná v podnikatelské a nepodnikatelské sféře, motivací a demotivací. Vycházím z provedených výzkumů VÚPSV a zde i z vlastních zkušeností. Obsah je zaměřen na faktor věku, kariéru v podnikatelském a nepodnikatelském sektoru (zde uplatňuji převážně své zkušenosti), dále na motivátory a demotivátory a na způsoby, jak zvýšit podíl žen ve vedoucích pozicích.

Současné průzkumy ukazují, že věková hranice stále dominuje mezi kritérii u přijímajících pohovorů. I když dotaz na věk a počet dětí je nepřipustný, často je možno setkat se s inzertním textem, který má diskriminační podtext.

Problém by se opět dal podle mého názoru vyřešit pomocí zpřísnění zákonů a prováděním častějších kontrol. Také bych jako účinné řešení viděla nějakým způsobem motivovat zaměstnavatele,

aby přijímali starší pracovníky. Například formou daňových úlev nebo různými příspěvky.

2.3.1 Faktor věku

„Mezinárodní společnost se sídlem v Praze 5 hledá pohlednou mladou manažerku do 35ti let.“ (fiktivní odkaz)

I takto může vypadat inzerát v novinách nabízející perspektivní zaměstnání za nadstandardní plat. Generační rozdíl je v průběhu profesní dráhy mladých a starších žen významný.

Dudová ve svém výzkumu zjistila, že „starší generace manažerek měla děti většinou během studia na vysoké škole nebo těsně po jejím absolvování, tedy ve věku okolo 20 let, a pak teprve se pustily do budování kariéry“ (Dudová, 2006, s. 35). Ženy ve věku 50 let a výše mívají obtíže při budování svého dalšího postupu. Tomuto tématu se věnuje i významný český sociolog Jan Hartl, ředitel společnosti STEM, který spolupracuje na evropském projektu Třetí kariéra⁵. Na otázku čtenářky Hospodářských novin M. Tomanové, která se týkala diskriminace žen po padesátce „*Myslím, že nejohroženější v této věkové kategorii jsou ženy po padesátce. Nebo je tomu jinak?*“, odpověděl následující: „*Mezi ohrožené skupiny patří ženy po padesátce možná i proto, že na zaměstnání žen se dosud pohlíží jako na doplňkovou aktivitu, muž je dosud často vnímán jako hlavní živitel domácnosti*“ (<http://www.ihned.cz>, [cit. 03.04.2008]). Jeho názor se dá považovat za obecně platný. Řešení je možné sledovat v zaměření se na celoživotní vzdělávání, které přispěje k vypěstování si a udržení návyku neustále zlepšovat své schopnosti

⁵ Jedná se o dvouletý projekt na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+ ve středočeském regionu.

a dovednosti a tím zvyšovat možnost pracovního uplatnění i kvalitního života. Toto tvrzení je možno doložit i mezinárodními statistikami, které provádí například již zmíněná OECD. Tato organizace zpracovala v roce 2003 pro ČR studii s názvem „O situaci starších pracovníků na trhu práce v ČR.“ Podle jejich výsledků průzkumu je nejvyšší procento lidí nad 50 let, kteří stále pracují a budují si svou kariéru v Irsku – 87 %, Dánsku – 60 % a Velké Británii 55 %. V případě ČR uvádí OECD 42 % takto aktivních lidí (<http://www.ihned.cz>, ze dne 21. 4. 2005, [cit. 03.04.2008]).

Jiný postoj k budování kariéry zaujímají dnešní mladí jedinci. Ještě před ukončením studií se většina lidí začíná zajímat o trh práce a o své možné pracovní uplatnění. Ze své zkušenosti vím, že několik měsíců před možným ukončením studia si studenti rozesílají životopisy spolu s motivačními dopisy a žádostmi o zaměstnání. Valná většina z nich pracuje souběžně se studiem. Osobně považuji za velmi přínosné umožnit studentům práci na částečný úvazek při škole, neboť většina zaměstnavatelů vyžaduje od uchazečů doložení praxe.

Zajímavý je postoj mladých jedinců, kteří jsou na samém začátku své kariérní dráhy. Společnosti Robert Half International a Yahoo! HotJobs provedly výzkum, kterého se zúčastnilo asi tisíc respondentů ve věku 21 až 28 let. Na otázku: „Jaká je Vaše největší kariérní priorita do budoucnosti?“ odpovědělo 33 procent respondentů „plat a zdravotní a důchodové benefity“ (<http://www.ihned.cz>, ze dne 12. 3. 2008, [cit. 03.04.2008]).

Faktor věku je aktuálním tématem řešeným jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Proti této diskriminaci je třeba bojovat a motivovat zaměstnavatele k zaměstnávání starších žen. Tak například

činí Hartl v rámci projektu Třetí kariéra. Jak jsem zjistila, tuto diskriminační praktiku používá stále hodně zaměstnavatelů, kteří dle otisknuté inzerce shánějí především mladé perspektivní lidi. Jeden ze způsobů, jak zaměstnavatele motivovat, je ze strany státu, a to nabídnout například daňové úlevy. Uchazeči o zaměstnání zase například mohou u přijímacího pohovoru vyzdvihnout svou dlouholetou praxi a zkušenosti, tedy prvky, které mladý čerstvě promováný jedinec nemá.

2.3.2 Podnikatelská a nepodnikatelská sféra

Za rozdíl v kariérních drahách je podle Dudové zodpovědný sektor, ve kterém muži a ženy pracují. Kariéra se v nepodnikatelském sektoru vyvíjí poněkud odlišně narozdíl od podnikatelského sektoru. Současná situace naznačuje, že získat vedoucí místo v nepodnikatelské sféře je snazší než v té podnikatelské, kde je potřeba své schopnosti mnohem více prokázat svými činy. V této subkapitole vycházím převážně z osobních zkušeností, opírám se též o Dudovou.

Nepodnikatelská – veřejná sféra představuje kariérní postup směrem vzhůru převážně pomocí jmenování do funkce. Zákoník práce vyjmenovává v § 33 odst. 3 pozice, které lze obsadit jmenováním. Bližší postup při jmenování zaměstnance do vedoucího pracovního místa však již neupravuje.

Všeobecně se míní, že ve státních organizacích je práce zpravidla méně intenzivní a možná i méně časově náročná než je tomu v soukromé sféře. Nižší pracovní intenzitu ale kompenzuje menší finanční příjem zaměstnanců v porovnání se soukromou

sférou. Peníze tedy jistě nejsou tím nejsilnějším motivátorem. Převážně se zde soustřeďují pracovníci s menšími ambicemi, kteří upřednostňují volný čas nebo lidé motivovaní společenskou prestiží a možnostmi řídit a být na viditelném místě. V neposlední řadě se zde nacházejí jedinci, kteří jsou motivováni veřejnou prospěšností své práce. Průběh kariéry se v nepodnikatelské sféře také liší tím, že postup se odehrává nejčastěji v rámci jedné organizace nebo odvětví (Dudová, 2006, s. 36). Odlišné jsou i problémy a překážky, které musí top management a vedoucí pracovníci řešit. Jeden z nejvýznamnějších aspektů je uplatňování zastaralých a neefektivních systémů řízení zaměstnanců a zbytečně mnoho vertikálních řídicích pozic v organizační struktuře, které zpožďují oběh spisů a tím i chod práce. Důkazem mi je má každodenní praxe. Mezi tradované neefektivní postupy patří najímání absolventů, kteří brzy po nástupu odcházejí do soukromé sféry za lepším výdělkem, díky této vysoké fluktuaci je zde neustálá nutnost zaučovat nové zaměstnance. Dalším problémem je nedostatek peněžních prostředků nutných pro efektivní fungování organizace (Dudová, 2006, s. 36).

Naproti tomu soukromá – podnikatelská sféra vyžaduje větší časovou pracovní náročnost a dovolím si tvrdit, že také širší rozhled. Je potřeba neustále sledovat konkurenci, vytvářet stále nové produkty, aby se firma udržela na trhu. To na odpovědné pracovníky klade nejen již zmíněné nároky na čas, ale také schopnost analýzy, profesionální komunikaci, konstruktivní myšlení a podobně. Vysoké nároky však obvykle kompenzuje odpovídající platové ohodnocení, popřípadě další benefity, o kterých se zmiňuji v následující subkapitole.

2.3.3 Motivace a motivátory

Co nás motivuje k tomu, že na jedné pracovní pozici setrváme bezmála třicet let? Jsou to peníze, kontakty, status či docela něco jiného? Každý se již s takovou otázkou setkal, popřípadě mu byla položena u přijímacího pohovoru. Co ale vlastně je motivace?

Odpovědí na tuto otázku existuje několik. Například Palán uvádí ve svém slovníku následující vysvětlení. Popisuje, že se jedná o „dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Je to vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“ (Palán, 2002, s. 125). Také Tureckiová vysvětluje motivaci jako „vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.“ (Tureckiová, 2007, s. 37). Pokud se někoho laicky tážeme na jeho dlouhodobou zdrženlivost na tomtéž místě, obvykle nezačínáme slovy 'Co vás motivuje...', ale klademe ryze českou otázku 'Proč?' S tímto slovem se můžeme setkat také u přijímacích pohovorů. Náš potenciální budoucí zaměstnavatel, jak mohu potvrdit z vlastní zkušenosti, se nás zcela určitě zeptá 'Proč jste si vybrala zrovna naši firmu?' Následně pak bude očekávat důsledné popsání vaší motivace. Většina našich motivů obvykle vychází z našich potřeb, zájmů a hodnot, „které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání“, jak uvádí Tureckiová (2007, s. 38). Nad pojmy potřeba, zájem a hodnota staví Palán pojem motiv (Palán, 2002, s. 125).

Výrazným motivačním prvkem v zaměstnání jsou vedle odpovídajícího platu různé benefity. Často je možno se setkat s tak

zvaným cafeteria systemem. Jak uvádí elektronická encyklopedie Wikipedie, „cafeteria systémem je možno rozumět způsob odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonus, který si přesně přeje.“ (<http://www.wikipedia.cz>, [cit. 13.05.2008]). Palán uvádí následující vysvětlení: „Jde o systém volitelných výhod, požitků, eventuálně bloku požitků umožňující zaměstnancům vybrat si dávky a služby vyhovující jejich individuálním potřebám“ (Palán, 2002, s. 93). Tento systém se uplatňuje především v modernějších firmách v západoevropských zemích. Je motivačně vcelku účinný a vede k vyšší spokojenosti většiny zaměstnanců. Cafeteria systém se zavádí především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných skupin, kde má každý jinou prioritu svých sociálních potřeb. Myslím si, že je tento způsob odměňování vhodným motivačním prvkem. V tom se ale rozcházejím s názorem Palána, který uvádí, že motivační efekt je většinou velmi krátkodobý. Místo Cafeteria systému navrhuje zavést pružnější „program sociálních výhod, který by mohli zaměstnanci ovlivňovat podle svých zájmů a tužeb.“ (tamtéž). Motivační efekt by byl vyšší, protože by měl zaměstnanec pocit vlastní volby.

Dudová (2005, s. 37) ve svém průzkumu zjistila, že většinu respondentek motivuje podpora konkrétních osob. Mohou to být nadřízení, kteří dají konkrétnímu jedinci příležitost, projeví důvěru, uznání, podpoří ho. Velký význam přikládají přátelským vztahům a podpoře ze strany pracovního týmu. Dalším motivem je touha po změnách, touha zužitkovat všechny svoje vlastnosti a schopnosti a potřeba učit se nové věci. S tím pak do jisté míry souvisí ochota přizpůsobovat se, doplňovat si kvalifikaci, snaha vymýšlet nové věci, být kreativní. Ženy hovoří taktéž o potřebě dokázat si, čeho jsem schopná, ukázat sama sobě, že dovedu řídit pracovní tým. Velkou

úlohu hrají také náhodně otevřené možnosti označované pojmem „štěstí“ a samotný pocit uspokojení z kvalitně odvedené práce. Zde je však, podle mého názoru, důležité, zda nás naše práce skutečně baví, je pro nás dostatečně pestrá a stimulující. Pak je pro nás potěšením a ne jen povinností, které se musíme věnovat na úkor svého volného času.

I k tomu, abychom změnili dosavadní pozici, potřebujeme být motivováni. Existují určité důvody, které nás motivují k výrazné změně pozice, ke změně specializace nebo firmy. Nejčastěji lidé mění své dosavadní místo z důvodu neuspokojení ze stávající práce.

Příčinou může být jednak nelibost náplně práce a jednak stereotyp. Taktéž se může objevit pocit, že jsme překročili úroveň, kterou daná práce vyžaduje. Pracovník již nevnáší nic nového, den se pro něj stává rutinní záležitostí, pociťuje, že se nikam dál neposouvá. Taková práce je pak velmi vyčerpávající. V neposlední řadě to je nemožnost dalšího postupu (Dudová, 2005, s. 40).

Někdy se zaměstnavatelé uchylují k tak zvanému motivačnímu rozhovoru, jak mohu potvrdit z vlastní zkušenosti. Jedná se v podstatě o „rozhovor, jehož cílem je motivovat pracovníka v jeho práci a profesní kariéře.“ (Palán, 2002, s. 127). Probíhá jako dialog mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve kterém pracovník uvažuje o své práci, o jejím zlepšení, o cílech, kterých by chtěl v budoucnu dosáhnout a podobně.

I přes všechny shora zmíněné motivační faktory respondentky – manažerky přiznávají, že by se jejich profesní úspěch nedostavil, pokud by k manažerské práci neměly určité osobnostní předpoklady. Mezi tyto předpoklady řadí svou pílí, ctižádost, zodpovědnost, smysl

pro preciznost. Pozadu nezůstává ani schopnost komunikovat a naslouchat, vycházet s různými lidmi, spolupracovat s nimi na bázi přátelství. Oproti tomu, muži častěji uváděli jako zdroj podpory a motivace schopné podřízené a dobře vytvořený pracovní tým. Ve finančním ohodnocení vidí způsob, jak dobře zabezpečit rodinu. Často také hovoří o své potřebě řídit a mít samostatnou odpovědnost, která je motivuje ke kariérenímu postupu (Dudová, 2005, s. 37).

Je vidět, že ne vždy jsou tím nejsilnějším motivátorem peníze. Z vlastní zkušenosti vím, že kromě finančního ohodnocení bývá velmi důležitá též vize kariéreního postupu a s tím spojený vyšší sociální status.

2.3.4 Demotivace

Demotivace v podstatě zrcadlí předchozí motivační faktory. Příčin demotivace může být celá řada. V praxi je možné se velmi často setkat s chybnými řídicími praktikami vedoucích pracovníků, které pracovníky demotivují od dalšího výkonu. Zejména se může jednat o upřednostňování vybraných zaměstnanců, nejasné, zmatené příkazy, rozpor slov a činů vedoucího pracovníka. Podobné jednání je nepřijemné všem spolupracovníkům.

Při otázkách, které zjišťovaly příčiny demotivace u manažerek a manažerů se Dudová (2005, s. 41) nejčastěji setkala s následujícími odpověďmi. Respondentky a respondenti odpověděli, že významnou úlohu sehrávají individuálně vnímané osobnostní nedostatky. Mezi ně uvádí: „neschopnost komunikovat s určitými lidmi, obava z neznámého, strach udělat krok do neznáma, ze kterého pramení

setrvávání ve firmě na pozici, která člověka stoprocentně neuspokojuje, obava z příliš vysoké zodpovědnosti.“ (tamtéž). Průzkum ukázal, že všechny tyto osobnostní nedostatky, které způsobují demotivaci, se projevují stejnou měrou u žen i u mužů.

Ženy-manažerky zmiňují ještě další problémy. Jedná se především o potíže, jejichž příčiny jsou zakotveny v osobnostním založení v jednání s podřízenými. Několik z nich uvedlo, že díky svému empatickému založení je pro ně velmi těžké být přísná a nesmlouvavá vedoucí pracovnice. Část z nich též hovoří o pocitu osamělosti na vrcholové pozici, jak dokládá výťah z výzkumu Dudové (tamtéž):

p. Chrobáková, generální ředitelka, 2 děti, 21 a 18 let:

„...Ale jinak v té firmě, jako řídicí pracovník se ta žena cítí úplně sama. Vy nemůžete jít ke své podřízené a říct jí, co jste včera vařila k obědu a co doma děti... Je to úplně jiná úroveň a cítíte se strašně sama.“

Další bariéry profesního postupu mohou být dány lidským faktorem. Muži často hovoří o problému najít schopné podřízené, kteří budou samostatní a schopní vést ostatní, ženy si naopak spíše stěžují na nedostatek podpory svých nadřízených.

Demotivaci způsobují další faktory, například vnější problémy organizace, samotná práce a její přílišná náročnost, která má za následek únavu, pocit nestíhání a frustraci. Také strach z nedostatku dostupných pozic uvádí Dudová jako demotivační faktor. Popisuje, že ženy jsou často nuceny přijmout místo, které jim zcela nevyhovuje, a to často vede ke ztrátě jejich motivace (tamtéž).

Samostatnou kapitolou zůstávají již zmíněné diskriminační praktiky, které zabraňují v kariérním postupu výslovně ženám. Jedná se například o situaci, ve které není ženě umožněn další kariérní postup vzhůru, protože místo, o které se uchází je již neformálně rezervováno mužem.

Další problém můžeme vidět v mateřské dovolené. Postup ženy se zastaví, protože nadřízený očekává, že manažerka odejde na mateřskou dovolenou. O těchto praktikách svědčí doznání paní Karasové, manažerky v auditu, v dotazníku Dudové (2005, s. 42):

p. Karasová, manažerka v auditu, syn 1 rok:

„... nicméně oni tam pak přijali novou manažerku, takže to už jsem si pak říkala, že nemá smysl na nic čekat a vlastně jsem šla na mateřskou.“

Zde je možné si povšimnout, jak fungují genderové stereotypy, o nichž jsem již pojednala výše. Ženě nebyl umožněn další kariérní postup, protože panovalo očekávání, že bude mít dítě a odejde na mateřskou. Mateřská dovolená tak nemusí být vždy jednoznačně svobodná volba, ale i řešení jinak bezvýhodné kariérní situace (Dudová, 2006, s. 42)

Žena – manažerka musí čelit řadě úskalí a problémů, které ji demotivují a znepríjemňují jí nebo dokonce znemožňují další kariérní postup. Řada těchto demotivátorů vychází z rodinného prostředí, jiné ve spolupráci s ostatními, v konfliktních situacích, ale také i v osobních nedostacích. Velkým demotivátorem jsou diskriminační praktiky z důvodu pohlaví, v případech, kdy se předpokládá, že žena odejde na mateřskou dovolenou. I to může být v řadě případů důvodem k nezískání vedoucí pozice. Často se pak ženy uchylují

k mateřství, aby tímto způsobem vyřešily svou stávající kariérní situaci.

2.3.5 Praktické rady a nápady, jak zvýšit podíl žen ve vedoucích pozicích

Abychom zvýšili podíl žen ve vedoucích pozicích, je v první řadě potřeba vytvořit podmínky pro to, aby manažerka byla schopna propojit kariéru s rolí matky a manželky. Trendem posledních dvou třech měsíců je zřizování tak zvaných firemních školek, ve kterých by byly děti hlídány přímo u zaměstnavatele rodiče. Vláda ČR chce svým návrhem podpořit firmy, které svým zaměstnankyním takto pomáhají, daňovou úlevou. Proto počítá s tím, že výdaje spojené s touto péčí si firmy budou moci odečíst z daní. Na první pohled se návrh zdá jako velmi přijatelný a výhodný. Na druhou stranu se zde ale vyskytuje jisté riziko, že nás zaměstnavatel požádá, abychom zůstaly v práci déle, když je o dítě postaráno.

Dalším přijatelným řešením je zavedení pružné pracovní doby nebo umožnění práce na zkrácený pracovní úvazek. Jako velmi vhodné řešení shledávám také v práci z domova. To s sebou však přináší nutnost technického vybavení (počítač, služební telefon, přístup na internet, nutný vzdálený přístup do firemních databází, v některých případech služební vozidlo a podobně). Velice se mi líbí přístup firmy Citibank. Na mateřské a rodičovské dovolené má zhruba 130 žen, což je zhruba 12% zaměstnanců. (MF Dnes, 2008, s. B2). Kromě zkrácených úvazků a příspěvků na hlídání dětí do 3 let vydává speciální časopis pro maminky Citi News a bulletin CitiMumsWorld. Tím je ženám zajištěn stálý přísun užitečných informací. Dále pořádá vánoční večírky, mikulášské nadílky a různé druhy pikniků. Svůj význam má i setkáváním managementu a firemních personalistů se zaměstnanci. I to může být způsobem, jak je možno se vyhnout u žen-manažerek pocitu osamělosti, o kterém bylo pojednáno výše.

Existují ale i další firmy, které se snaží o stejný nebo podobný přístup. Mezi ně mohu uvést například Siemens, České aerolinie, SAP Business Services Centre, IBM, Allianz pojišťovna, T-Mobile.

Prakticky všechny poskytují práce na částečný úvazek, finanční příspěvky a pružnou pracovní dobu (MF Dnes, 2008, s. B2).

Zvláště větší firmy se snaží pomoci ženám sladit jejich osobní a pracovní život. Uvědomují si, že mají stejnou profesní kvalitu jako muž. Vycházejí jim vstříc pomocí umožnění práce na zkrácené úvazky nebo zabezpečují hlídání dětí. Velký význam má, podle mého názoru, setkávání top managementu s podřízenými. Podřízení mohou nabýt dojmu, že se o ně a jejich odvedenou práci vedení skutečně zajímá, což by je taktéž mohlo motivovat. Navíc, v případě žen- manažerek, to pomůže odstranit pocit osamělosti, které někdy na svých pozicích pociťují. Pro zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích tedy doporučuji brát v úvahu jejich osobní a rodinné hledisko a snažit se vytvářet takové pracovní podmínky, které jim pomohou sladit pracovní a soukromý život dohromady.

Gender je velmi diskutovaným tématem, které již není možno přehlížet. Existuje řada zákonů, nařízení a směrnic, které tuto problematiku upravují a naší povinností je tyto normy dodržovat. Na pozadí popsané problematiky je možno shrnout tyto zjištěné poznatky.

- počet žen ve vedoucích pozicích se zvýšil, nedosahuje však stále počtu mužů. Existují způsoby, jak jejich podíl v managementu zvýšit, například firemní školky, práce z domova. Řada firem, zvláště větších si tuto problematiku již uvědomují a snaží se ženám vyjít vstříc a pomoci jim sladit osobní a pracovní život. Mezi tyto firmy patří zejména CitiBank, dále například České aerolinie, Siemens, Allianz a řada dalších;
- mezi nejvýznamnější překážky bránící ženám v jejich kariérovém růstu patří bezesporu soukromé-rodinné překážky. Hned po nich následuje faktor věku a další způsoby diskriminace;
- je rozdíl, zda žena buduje kariéru v soukromé či veřejné sféře. Bylo zjištěno, že ve veřejné sféře je práce méně časově náročná, ale také hůře placená. Soukromá sféra nabízí širší možnosti, na druhou stranu ale vyžaduje širší rozhled;
- mezi motivy, které pomáhají ženám jít za svými cíli, byly zmiňovány podpora konkrétní osoby, touha po změnách a snaha dokázat si, že jsou situaci schopné zvládnout;

- existuje řada demotivačních faktorů, které mohou zapříčinit zpomalení nebo dokonce úplné zastavení kariérního růstu. Jako demotivátor účinně působí strach. Dále potom sice zakázané, leč na některých pracovištích stále používané diskriminační praktiky. Řada demotivátorů může vycházet ze soukromého prostředí ženy.

Je vidět, že zbavit se genderových stereotypů není snadné. Na tento problém nahlížím jako na aspekt, který je potřeba maximálně omezit nebo ještě lépe, úplně odstranit. Snažit by se o to měl více nejenom stát formou přísnějších zákonů a větší kontroly jejich dodržování, ale také top management při plánování kariér žen. Měl by brát větší ohled na jejich možné soukromé překážky a nabídnout jim některá zvýhodnění, například práci z domova. Za vzorný příklad pokládám již několikrát zmíněnou CitiBank, jejíž systém bych doporučila také ostatním firmám.

3 Žena v managementu

„*Umí ženy od přírody dobře velet?*“ Tak zněla otázka, kterou položila redakce MD Dnes Olze Girstlové, viceprezidentce firmy Gity, ženě, která se v roce 2005 stala manažerkou roku a zároveň matce čtyř dětí. „Myslím si, že schopnost být šéfem je genetická záležitost, která nerozlišuje pohlaví. Je to dar přírody a vklad do života jedince. Co ale může tento dar rozvinout a umožnit mu vyniknout v budoucím životě jedince, je zcela jistě výchova v dětství a naučení takto talentovaného dítěte správnému chování v dětském kolektivu a ve světě dospělých.“ (MF Dnes, Ona Dnes, 2008, s. 19).

A jak se na celou věc týkající se prosazení žen ve vysokém managementu dívá manažerka roku 2007 Ing. Eva Kárníková, MBA, která je nejen generální ředitelkou společnosti Diners Club Czech podnikající v oblasti platebních karet, ale také zároveň předsedkyně představenstva sdružení Fórum žen a matka jednoho dítěte? Její odpověď zněla takto: „Za posledních deset let se postavení žen – manažerek v Česku určitě zlepšilo, ale stále je to slabé. Více se sice o obsazování pozic ženami mluví a ženy se více prosazují, stále jsou tu však genderové problémy, které dokud tu budou, situace se nezmění.“ (<http://www.forumzen.cz>, [cit.24.4.2008]).

Zmíním se ještě o nové generální ředitelce Vodafonu pro ČR Muriel Anton. Kanadanka žijící od roku 2000 v ČR byla zvolena, jak již bylo řečeno, 1. června 2008. Považuji za vhodné připomenout, že do své funkce nastupuje po manažerovi-muži Grahamu Maherovi, jehož způsob vedení i celkové práce byla nepochybně odlišná. Její pozice tedy určitě nebude snadná. Svobodná, bezdětná žena vidí spolupráci se svými podřízenými takto: „Důležitá je práce v týmu a spolupráce, a to jsou také věci drahé mému srdci. Jako manažerka se snažím rozumět obchodu a zároveň pracovat s lidmi tak, abych jim pomohla. Nebo hledám pomoc já u nich.“ (MF Dnes, Ona Dnes, 2008, s. 8)

Na příkladu těchto tří významných žen jsem chtěla ukázat, že i pro ženu v ČR je možné prosadit se v managementu.. Tyto ženy překonaly veškeré genderové stereotypy, mají jasně definovaný cíl,

znají své strategie, mají svůj specifický styl vedení a navíc, umí komunikovat.

3.1 Manažerka a networking

„Kdysi dávno jsem si myslela, že když budu tvrdě pracovat, nebudu si pouštět pusy na špacír a vyhnu se zákulisní politice, tak se určitě prosadím. Stejně tak jako spousta jiných žen jsem věřila, že můj talent a píle budou mluvit samy za sebe... Jak šel čas, všimla jsem si, že pánové kolem mě klidně chodí na oběd a hovoří o včerejším fotbale. A přitom se nezdálo, že by tím jejich kariéra trpěla. Tehdy jsem dělala jednu obrovskou chybu: naivně jsem doufala, že má pracovitost mi sama o sobě přinese úspěch.“ Takto popisuje své pracovní zkušenosti Amy Henryová ve své knize Úspěšná (Henryová, 2005, s. 22).

Kariérní postup nezáleží jen na samotné naší práci, ale také na tom, koho známe a kdo o naší práci ví. Networking je tedy „vědomá snaha spojit se s těmi správnými lidmi, kteří nám mohou usnadnit kariéru“ (Henryová, 2005, s. 23). Slovo pochází z anglického výrazu network, síť. Je možné ho také označit za efektivní způsob, jak se seznamovat s lidmi.

Podle Henryové by si zvláště ženy měly vytvořit síť zkušených, vlivných lidí, kteří dovedou ocenit jejich schopnosti, poradí jim v kariérním růstu nebo je upozorní na novou příležitost. V práci manažerky je navazování kontaktů a vytváření si kontaktních sítí nezbytnou součástí její práce, protože jí umožňuje dostat se k užitečným informacím.

O tom, že i muži mají vytvořené své kontaktní sítě, se zmiňuje jak Křížková (<http://www.hrportal.cz>, [cit. 22.05.2008]), tak i Fothová (2006, s. 23). Obě pracují s pojmem Old Boys Network, což je podle nich neformální skupina manažerů, kteří se obvykle znají z předešlých dob, vzájemně se podporují, informují, setkávají se při sportovních aktivitách. Tyto sítě jsou primárně budovány s cílem mimopracovního setkávání, jejich vliv však významně zasahuje do pracovní sféry.

Z předešlého textu je patrné, že mužům je bližší vytváření networkingu. I když sportují či vykonávají duševní činnost, snaží se navázat kontakt, o kterém se, podle mého názoru domnívají, že jim v budoucnu přinese užitek. Ženy taktéž vyhledávají kontakty. Hlavní věc, ve které se valná většina žen liší od mužů je v řadě případů neschopnost oddělit neúčinný rozhovor od přínosného rozhovoru. Proto bych zde doporučovala naučit se rozeznávat mezi těmito dvěma druhy dialogů.

3.2 Manažerka a strategie

„Strategie je, když svůj život vezmete do svých rukou a cíleně si ho uspořádáte“ (Astrid Braun-Höller)

Strategie je podle Vodáčka, Vodáčkové „plánovací informační základnou pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení.“ (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 70).

Jejím úkolem je umožnit vedoucím pracovníkům a podřízeným zaměstnancům správně orientovat vnitřní i vnější podnikatelskou činnost, připravenost na změny, možná rizika a podnikatelský rozvoj v konkurenčním prostředí. Podle Bedrnové a Nového bývá za optimální kariérovou strategii podniku považován model, v jehož rámci řídicí pracovník relativně pomalu postupuje po žebříčku pracovní kariéry (1998, s. 159). Na každém stupni tohoto postupu jsou prověřovány kompetence pracovníka a tím je možné předejít situaci, kdy by se pracovník dostal nad rámec svých možností.

Strategie sama o sobě prošla určitým vývojem. Řada konceptů z 60. a 70. let, jak uvádí Vodáček, Vodáčková, (1994, s. 71), byly přehodnoceny. Dřívější 'dlouhodobé plánování' se změnilo v názvu na 'strategické plánování.' Dnes se můžeme setkat s termínem 'strategické řízení.'

Braun-Höller (2005, s. 10) popisuje strategii jako:

- „dění podle plánu;
- management vlastního cíle, jenž musí být neustále flexibilně přizpůsobován;

- základní principy, jimiž člověk řídí své chování;
- protiklad k 'žítí ze dne na den';
- nechat cíleně krystalizovat myšlenky“

Každá strategie potřebuje svůj cíl, ať už krátkodobý či dlouhodobý. Bez cíle nesplní ani ta nejlepší strategie svůj účel. Je tedy prostředkem k dosažení vytyčeného cíle.

Braun-Höller je toho názoru, že strategii potřebují všechny ženy, ať už se jedná o manažerky v top managementu, či političky, předsedkyně spolků, podnikatelky, ženy v domácnosti, referentky, zaměstnané matky a podobně. Povzbuzuje tedy ženy k aktivnímu chování, které je možno shrnout do několika bodů:

(Braun-Höller, 2005, s. 20)

- „Analyzujte situaci, než začnete jednat;
- určete cíle, kde existují měřitelné výsledky a dají se uvést do praxe;
- vytyčte své silné a slabé stránky, abyste z těch slabých mohla udělat silné;
- najděte si spojence;
- motivujte, informujte, přesvědčujte.“

Tvorba a realizace strategie je náročný proces, který vyžaduje jistou míru odhodlání a dostatek času na přípravu. Jednak strategicky znamená jednat s rozvahou a s dobrým promyšlením si následných kroků. Strategie také je, když zvažují všechna pro a proti, a až pak se rozhodnu. Proto doporučuji nespěchat, ale důkladně analyzovat situaci, vytyčit si takové cíle, které jsou skutečně reálné, zvážit veškeré okolnosti a až poté jednat.

3.3 Manažerka a její styl vedení lidí

Otázkou způsobu vedení lidí v organizaci se zabývala řada významných osobností. Objevovaly se snahy o nalezení ideálního typu manažera a jeho stylu vedení. Pozornost, která byla původně zaměřena na zkoumání výkonnosti dělníka, se postupně přesunula k efektivnosti vedoucích. Vyvíjely se názory na způsob vedení, které se střídaly zhruba po dvaceti letech. Teorie rysů předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Čtyřicátá léta 20. století přichází

s novou myšlenkou - úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení, kterému se lze naučit. Kontingenční přístup se rozvíjí koncem 60. let a zdůrazňuje, že úspěšný styl řízení záleží na situaci. Osmdesátá léta přinášejí New Leadership, který zdůrazňuje emocionální stránku vedení lidí. Do popředí se dostává síla osobnosti vůdce, jeho charisma (Bělohlávek, 1996, s. 203).

Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly vedení. Autoritativní, demokratický a liberální (laissez-faire). Jako jejich autor bývá v literatuře uváděn K. Lewin. Autoritativní styl soustřeďuje moc a rozhodovací pravomoce do rukou jednoho vedoucího. Komunikace je jednosměrná, shora dolů. Tento styl má své výhody a nevýhody. Výhodou je pravidelný a vysoký výkon pracovníků, nevýhodou pak potlačení individuální motivace a iniciativy. Demokratický styl je typický tím, že vedoucí deleguje část své autority, ale ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace probíhá spíše jako dialog. Výhodou je větší zapojení pracovníků, nevýhodou pak časové prodlevy. Styl laissez-faire ponechává řízení práce plně na řadových zaměstnancích. Pracovní skupina si sama určí postup práce. Komunikace je spíše horizontální, probíhá mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že si pracovníci mohou dělat věci dle svého uvážení, nevýhodou pak bezcílné tápání v okamžicích, kdy je vedoucího potřeba. (Bělohlávek, 1996, s. 205, Šnýdrová, 2006, s. 62-63).

Nejsou to však zdaleka jediné styly vedení. Jako další jmenují moderní styly vedení - styl transakční, transformační, interaktivní, styl LMX – Leader Member Exchange. (Bělohlávek, 1996, s. 218, Šnýdrová, 2006, s. 64 – 65). Objevují se v 80. letech 20. století. Jejich snahou je překonat dosavadní normy a zvyklosti. Vedoucí už není jen manažer, který úspěšně a efektivně řídí svůj tým, je to vůdce, který má charisma a který umí pracovat s různými formami motivace. Vedoucí pracovníci užívající transformační styl vedení se snaží motivovat zaměstnance k vysokým výkonům, vytvářet atmosféru důvěry probudit v nich potřeby, které doposud neměli. Je pro ně typické, že nepracují ve stávající organizační kultuře a nepřijímají její rituály a zvyklosti. Tito vůdci se snaží dosavadní strukturu přehodnotit a efektivně změnit. Typickým transformačním vůdcem

byl výše zmíněný Tomáš Baťa. Naproti tomu vůdce užívající transakční styl řízení motivuje své zaměstnance pomocí odměn a trestů. Je tedy postaveno na vzájemné výměně – transakci. Podle Bělohávkova vyjádření, „pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Transakční vedení je v podstatě podmíněné zpevnování, princip, který popisuje teorie modifikace organizačního chování“ (Bělohávek, 1996, s. 222). Styl interaktivní, typický podle mého názoru právě pro ženy, je založen na budování vztahů s podřízenými. Snahou manažerky je umožnit spolupracovníkům sdílet informace a moc. Jak zdůrazňuje Šnýdrová, „díky svými schopnostem spolupracovat a podporovat se v průběhu historického vývoje ženy naučily efektivně vést a motivovat, aniž by musely uplatňovat moc a nadměrnou kontrolu“ (Šnýdrová, 2006, s. 65). Poslední zmíněný styl vedení je LMX styl, který dále rozvíjí transformační a transakční modely. Podstatou je kvalita vztahu mezi manažerem a pracovníkem. Je zde důležitá kvalitní a dobře fungující komunikace, jak uvádí Šnýdrová.

Je pravda, že ženy vedou pracovníky odlišným způsobem než muži, neznamená to však, že horším. Dnes jsou styly vedení lidí předmětem nejmodernějších manažerských kurzů, ve kterých se budoucí manažeři a manažerky obvykle pomocí rozmanitých her učí vše, co by měl vůdce ovládat. Souhlasím s názorem Šnýdrové, že ženy při vedení lidí více využívají interpersonálních dovedností a povahových vlastností, jejich cílem je spíše spolupracovat s podřízenými tak, aby vztahy mezi nimi a manažerkou byly příznivé a pozitivně laděné. Proto nejčastěji používají styl interaktivní, LMX a transformační. Jejich velkou výhodou je podle mne schopnost otevřené komunikace.

3.4 Silné a slabé stránky ženy-manažerky

Jak již bylo nastíněno výše, velkou předností manažerky je schopnost komunikace. Nejedna firma již ukončila svou podnikatelskou činnost díky nekvalitní komunikaci a působením nejrůznějších komunikačních šumů. Není výjimkou, že firmy nedokázaly včas odhalit potřeby a přání zákazníků či vyslaly na důležité jednání introvertní osobu, která nedokázala obhájit zájmy

firmy a nedokázala v plénu vystoupit s jasně definovaným záměrem či představou.

Další předností žen – manažerek je schopnost aktivního naslouchání. Neschopnost naslouchat je též podstatná komunikativní bariéra. Je způsobena obvykle tím, že se příliš soustředíme na „své problémy, na prezentaci vlastních názorů, na způsob svého vystupování, na obsah své myšlenky. Tím nedokážeme věnovat pozornost komunikátorovi na sto procent. Vědci zjistili, že běžný posluchač zachytí jen 50% obsahu sdělení. Pokud je rozhovor delší, posluchač zachytí pouhých 25% obsahu sdělení. Je to dáno nejen délkou rozhovoru, ale také i neschopností zaujmout svým projevem posluchače.

Fischlová a Fothová se tématem silných a slabých stránek žen – manažerek zabývají ve svých publikacích. Fothová (2006, s. 31-32) vyzdvihuje jako ženskou přednost především kolegiální pomoc, kterou si podle ní mužští kolegové příliš neposkytují, a to i přesto, že jsou na stejné hierarchické úrovni. Důvodem je podle autorky příliš velké riziko, že by si poskytnutím odborné pomoci vypěstoval potenciálního konkurenta. Toto však neplatí v případě, že dotyční manažeři mají odlišná pole zájmů, a tudíž si nemohou vzájemně konkurovat.

Fischlová (2005, s. 7) ve své práci mimo jiné uvedla jako přednost ženy tak zvané sociální dovednosti. Ženy podle ní a podle respondentek, které oslovila, „mají dobrou schopnost navazovat a udržovat kontakty, jsou trpělivější v budování vztahů, jsou schopnější přijmout nějaká pravidla a pohybovat se v jejich mezích.“ Další předností ženy-manažerky je podle Fischlové bezesporu empatie, tedy umění vcítit se do pocitů druhé strany. Můj názor na tuto přednost je poněkud rozporuplný. Umět vcítit se do pocitů druhé osoby jistě přednost je, ale zvažuji, zda je to v top managementu zcela výhodné. Mám tím konkrétně na mysli, že existují lidé, kteří během jednání umí velmi profesionálně ovlivnit atmosféru (jinými slovy bych řekla, že dovedou využít citovosti druhého ve svůj vlastní prospěch). Není vždy snadné rozpoznat skutečnost od pouhého záměrného zkreslení situace. Myslím si, že příliš citlivý, empatický

člověk se nechá snadno oklamat a poté přistoupí na stanoviska, která by za normálních okolností nikdy nepřijal. Velkým přínosem je také umění prezentovat. To ostatně souvisí s komunikačními dovednostmi a s uměním naslouchat a zachytit veškeré názory a reakce účastníků prezentace. Dudová též pokládá za velký přínos ženy schopnost rozložení pozornosti paralelně na několik oblastí. „Ženy jsou schopné zohlednit více parametrů a paralelně sledovat více faktorů a věcí“ (Dudová, 2006, s.8)

Jako další přednosti ženy-manažerky můžeme jmenovat flexibilitu, kreativitu, vysokou výkonnost po celý den a v neposlední řadě vytrvalost a cílevědomost.

Do výčtu slabých stránek osobně řadím citlivost, vznětlivost a v některých případech také stydlivost, která brání ve vystupování před větším publikem. Slabinou je i nižší zaměření na cíl než je tomu u muže-manažera, který používá za účelem dosažení cíle agresivnějšího chování. „Když porovnáme muže a ženu, tak muž, vybavený od přírody větší agresí, vyhrává“ (Dudová, 2006, s. 7). Další slabou stránkou může být neschopnost tak zvaného helikoptérového pohledu. Podle Dudové se jedná o nadhled, schopnost být nad věcí. Upozorňuje, že muž dokáže mít nadhled, kdežto žena je danou věcí pohlcena (Dudová, 2006, s. 7).

Žena má řadu předností, které je potřeba umět využívat. Při jejich nesprávném využívání hrozí, že budeme plýtvat svým drahocenným časem či se díky empatii necháme natolik ovlivnit, že uzavřeme na první pohled nevýhodnou smlouvu. Doporučila bych tedy při rozhodování zvážit každý krok a snažit se potlačit slabiny.

3.5 Manažerka a stres

Rozhlédneme-li se kolem sebe, zjistíme, že současný styl života je příliš hektický. Spěcháme do zaměstnání, do škol, na nákup, nemáme už ani pět minut na to, abychom zpomalili, srovnali se v zádech a zhluboka a v klidu dýchali.

Současné životní tempo nás nutí jít vpřed stále rychleji. Stále více se nacházíme ve vypjatých situacích, které jsou převážně způsobeny nedostatkem času. Tyto situace v nás vyvolávají pocit úzkosti, stresu. Se stresovou zátěží se nesetkáváme jen v soukromém životě, ale i v tom pracovním. Obvyklými situacemi, které ho vyvolávají, jsou snaha plnit úkoly v řádném termínu, včas docházet na schůzky, vyřešit co nejvíce věcí v daný okamžik.

Na ženy-manažerky může jako stresor dále působit nedostatek ženských modelů v top managementu, hraní mnoha rolí najednou – role manažerky, matky, manželky apod., dále může žena-manažerka trpět nedostatkem podpory ze strany svého mužského protějšku nebo jí může v kariéře a ve výkonu zaměstnání obecně překážet bariéra v podobě diskriminačních praktik.

Při nadměrném zatížení může dojít i ke zdravotním potížím. Stále častěji se objevují deprese, náladovost, poruchy spánku, poruchy soustředění, bolesti hlavy a podobně. V krajním případě se žena může dostat na pokraj svých sil a jediným řešením, které zbývá, je návštěva odborného lékaře.

Toto téma je mi velice blízké. V péči lékařů se díky nadměrnému stresu způsobeného stálým nárůstem objemu úkolů a povinností ocitla i moje bývalá paní ředitelka. Po hospitalizaci se ale problém rychle vyřešil. Po návratu do práce bylo vidět, že kromě užívání léků prošla i kurzem způsobů zvládnání stresu. Její přístup se rapidně změnil. Přehodnotila své priority a postoje, práci, kterou měla u sebe ke zpracování, rozdělila mezi podřízené a tím došlo k zásadnímu uvolnění. Spokojeně setrvala v zaměstnání až do svého zaslouženého odchodu do důchodu.

3.5.1 Co je stres?

Stres je podle Palána „vnitřní stav organismu, který se snaží mobilizovat proti nadměrné zátěži“ (Palán, 2002, s. 203). Šnýdrová ho popisuje jako „nespecifickou reakci jedince na působení nejrůznějších vlivů označovaných jako stresory“ (Šnýdrová, 2006, s. 118). Doplňuje, že následné stresové reakce jsou obrannými

reakcemi organismu, který se snaží situaci zvládnout a obnovit stabilitu organismu. Ne každý stres je ale takto negativní (škodlivý). Existuje tak zvaný eustres, který je našemu organismu prospěšný. Jedná se, podle mého názoru, o situace, kdy se na něco těšíme. To v nás vyvolává jemný pocit napětí z toužebného očekávání něčeho pozitivního. Odpověď organismu na distres, tedy na stres škodlivý nevyvolá jen pocit napětí, ale může způsobit i další změny v lidském těle. Zejména se jedná o zvýšenou srdeční činnost, zvýšený krevní tlak, pokles teploty kůže, hormonální změny. Tyto změny jsou obvykle doprovázeny emočními projevy, například neklid, strach, úzkost, pocity ohrožení a podobně (Šnýdrová, 2006, s. 119).

3.5.2 Otázky, na základě kterých poznáme, že trpíme stresovými příznaky

Velice se mi líbil a příjemně mě pobavil příklad z praxe PhDr. Šnýdrové. Vytrhl mě z každodenního stereotypu a přiměl mě k zamyšlení se sama nad sebou.

Proto přikládám tento souhrn krátkých otázek, které mají za úkol prokázat, zda trpíme stresovými příznaky. Pokud odpovíte kladně na více než čtyři zmíněné dotazy, je nutné, abyste se začali zajímat o protistresové aktivity: Šnýdrová (2006, s. 116-117) uvádí tyto otázky:

- „Je vám často do pláče?
- Často se rozčílíte a křičíte na své blízké a spolupracovníky?
- Trpíte nespavostí?
- Jste neklidný/á, koušete si nehty či si neustále pohráváte s vlasy?
- Nedokážete se soustředit a těžko se rozhodujete?
- Stále obtížněji komunikujete s lidmi?
- Jíte, i když nemáte hlad nebo se jídlu vyhýbáte?
- Cítíte se často unavený/á?
- Máte pocit, že vám dochází smysl pro humor?
- Jste podezřívavá?
- Pijete alkohol nebo kouříte, abyste snadněji překonal/a namáhavý den?
- Máte pocit, že to už nevydržíte?“

3.5.3 Jak se se stresovou situací vyrovnávají ženy-manažerky?

Manažerka řeší nastalou stresovou situaci odlišným způsobem než manažer, dalo by se říci, že hůře. Narozdíl od něho, jehož strategie jsou zaměřené na problém jako takový, je žena více ovlivněna emocemi, má sklon k sebeobviňování, touží po sociální podpoře. “Ženy se potýkají hlavně s pocity v reakci na stresovou situaci“ (Šnýdrová, 2006, s. 139). Podle Šnýdrové však tyto emocionálně zaměřené strategie zvyšují distres, jejichž následkem je pak deprese. Orientují se více na vnější posouzení situace, to znamená, že umožňují druhým osobám, aby při řešení daného problému vyjádřili své stanovisko a případně nabídli pomoc.

Muž-manažer je více zaměřen na plánování a rozumové zpracování situace, což je, jak podotýká Šnýdrová, v souladu s pozitivním myšlením, vytrvalostí, sebeakceptací a osobním růstem. Při řešení problému dává přednost vnitřnímu zpracování.

Způsob vyrovnávání se stresem se odvíjí od mnoha faktorů, například od osobnostních rozdílů, demografických faktorů, sociodemografických faktorů a podobně. Pro vlastní kariéru je důležité vědět, jaký typ osobnosti člověk je, zda spíše klidný, intelektuální, realistický, tedy typ A nebo spíše živý, praktický, idealistický, tedy typ B. Demografické faktory zahrnují informace o věku či pohlaví, sociodemografické se zase zaměřují na rozdíly v příjmech, vzdělání. Důležitá je však také naše zkušenost při vyrovnávání se se stresovou situací a vlastní sebehodnocení a sebekontrola (Šnýdrová, 2006, s. 139).

Pozice ženy v top managementu není jednoduchá. Kromě strategického plánu je také potřeba mít vytvořenou síť důležitých kontaktů – networking, kterou je potřeba neustále udržovat a rozšiřovat. Ženy jsou více komunikativní, otevřené a empatické. Při vedení lidí převážně používají styl LMX, interaktivní a transformační. Schopnost otevřené komunikace je pro firmu přínosem, proto bych doporučovala umožnit ženám vstup do

vedoucích pozic. Zároveň jsem však také uvedla, že jejich silné stránky mohou být současně jejich slabinami. Některé z těchto slabin se ale dají snadno odstranit. Na ostatní je potřeba dávat si při komunikaci pozor. Specifický je i způsob zvládnání stresu. Na rozdíl od muže je žena více ovlivněna emocemi. Při dlouhodobějším působení stresorů může dojít k frustraci, psychické labilitě, ale také k bolesti hlavy, nevolnostem a podobně. Doporučuji tedy při práci dbát na své duševní zdraví a předně si seřadit priority a až poté učinit další kroky.

Na závěr této kapitoly se zmíním z mého pohledu o zajímavé osobě. Jmenuje se Karren Brady a je první ženou, která řídí fotbalový klub. Od roku 1993 je ředitelkou britského fotbalového klubu Birmingham City Football Club. Sama tvrdí, že na počátku své kariéry nevěděla o fotbale zcela nic. Dokonce ani v Birminghamu nikdy předtím nebyla. Pod jejím vedením však klub významně profitoval a v roce 1997 dosáhla toho, že byl zapsán a obchodován na burze cenných papírů. V loňském roce se stala britskou „Businesswoman of the Year.“⁶ Tato žena dokázala překonat veškeré předsudky a stereotypy, které shrnul Bennet. Ukázala všem, že je schopná vést a že se umí rozhodovat (Business Spotlight, 2008, s. 6).

6 Původně mě upoutala svou charitativní činností. Když jsem se ale o ní zajímala dále, zjistila jsem, že je stala nejmladší manažerkou fotbalového klubu v celé Velké Británii a získala cenu od Jacka Strawa za kampaň proti fotbalovému rasismu. Fotbal ji však nepřinesl jen ředitelské křeslo a slávu, ale také manžela, fotbalistu Paula Peschisolido, který hrál za Birmingham City Football Club. Přestože ho jeho žena velice milovala, několikrát ho prodala jiným klubům, aby vydělala peníze. K přestupu ho prý povzbuzovala slovy typu: Je to báječný klub, zamiluješ si ho. Budeš tam tak šťastný, pro tebe je to dokonalé místo. (Business Spotlight, 2008, s. 6).

4. Dotazníkové šetření

Ke své bakalářské práci připojuji též vlastní dotazníkové šetření, na jehož podkladě jsem chtěla prokázat praktické dovednosti.

Dotazníkové šetření se zaměřuje na ženy-manažerky a průběh jejich praxe v soukromé a veřejné sféře. V současné době se provádí velké množství výzkumů s touto tematikou. Klíčovými body jsou, jak bylo patrné z předešlého textu, genderová problematika, faktory ovlivňující manažerskou kariéru ženy, její silné a slabé stránky a v neposlední řadě také způsoby, kterými je možno podíl žen v managementu zvýšit. Jak bude možné vidět v závěru šetření, rozdíly ve tvorbě kariéry v podnikatelské či nepodnikatelské sféře nejsou velmi odlišné. Osobně jsem očekávala opačný výsledek.

Vzhledem k velmi nízké návratnosti dotazníků má ale práce pouze informační charakter. Přesto si myslím, že závěry z něj vyvozené by mohly být použity v dalších šetřeních.

4.1 Cíle, hypotézy

Ve vztahu k cíli své práce jsem si pro ověření stanovila následující pracovní hypotézy, které jsem se snažila svým šetřením verifikovat nebo falzifikovat.

Hypotéza A): Hlavní motivací k budování kariéry jsou peníze.

Hypotéza B): V dosahování cílů pomáhá ženám osobní pozitivní přístup k práci.

Hypotéza C): S diskriminací se ženy v zaměstnání setkávají často.

4.2 Metodologie, nástroje sběru dat

Sběr dat se uskutečnil od dubna do května 2008. Za cílovou skupinu byly zvoleny ženy-manažerky v soukromém a veřejném sektoru. Šetření bylo provedeno pomocí dotazníku, ve kterém bylo 13 otázek. Dotazník byl rozdělen na dvě části:

- osobní údaje (jméno, příjmení, pracoviště, funkce)
- profesní seberealizace (13 otázek)

Vzhledem k vyplnění osobních údajů, není dotazník anonymní záležitost. Otázky měly za úkol zjistit především to, co ženy ovlivnilo v jejich kariéře, co jim pomáhá v dosahování jejich cílů, zda se někdy setkaly s diskriminací a v neposlední řadě také, co by poradily ženám, které jsou na počátku svých kariér. Též měly potvrdit či vyvrátit hypotézy.

Dotazníky jsem respondentkám rozeslala e-mailem. Takto se mi podařilo umístit 10 dotazníků mezi ženy-manažerky. Předpokládala jsem alespoň 50 % návratnost. Jak ale realita ukázala, ženy-manažerky jsou skutečně velmi zaměstnané a není pro ně lehké najít si čas na vyplnění a navrácení dotazníků. Ze všech rozeslaných se mi vrátily pouze dva, jeden od bývalé ředitelky odboru EU a mezinárodní spolupráce na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR, která je dnes již v důchodu a o které jsem se několikrát zmínila v předchozím textu (nepodnikatelská sféra), a jeden od jednatelky firmy Selection, s. r. o. paní Veselé (podnikatelská sféra).

4.3 Vyhodnocení dotazníku

Z vyplněných dotazníků jsem zpracovala následující výsledky:

Otázka č. 1 Popiště mi, prosím průběh Vaší praxe a kariéry:

(obor studia, nástup do zaměstnání, funkční postup,...)

Obě dotázané respondentky se rozepsaly o studijních oborech, které absolvovaly a o praxi, kterou nabyly. Obě též zmínily datum nástupu na manažerskou pozici. V případě respondentky z nepodnikatelské sféry je to rok 1992, kdy se stala vedoucí oddělení mezinárodní spolupráce na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR a rok 2001, kdy se stala ředitelkou odboru Evropské unie a mezinárodní spolupráce v těžce instituci. Respondentka z podnikatelské sféry uvedla rok 2000, kdy se stala vlastníkem společnosti HCCP zaměřující se na zavádění správně výrobní a hygienické praxe v gastronomii, poradenstvím a pre-openingem pro hotely a restaurace.

Otázka č. 2 Co ovlivnilo/ovlivňuje Vaši kariéru?

Odpovědi na tuto otázku se velmi lišily. Ing. Tomková uvedla, že za totalitního režimu velkou měrou její kariéru negativně ovlivnila skutečnost, že odmítla vstoupit do KSČ. Z tohoto důvodu neměla nejmenší šanci získat funkci. Po roce 1989 to již záleželo pouze na kvalitě odvedené práce a na jejím pracovním výkonu. Paní Veselá uvedla, že její kariéru ovlivnila potřeba předat vlastní zkušenosti, zlepšit úroveň gastronomie a služeb. Dále pak seznamovat se s něčím novým, a získávat další vědomosti.

Otázka č. 3 Co Vám pomáhá v dosahování Vašich cílů?

Na rozdíl od předchozí otázky, kdy byly odpovědi odlišné, zde se více podobají. Ing. Tomková uvedla osobní vytrvalost, samostatnost, pozitivní a odpovědný přístup k práci, dobré organizační schopnosti a nadhled nad událostmi. Paní Veselá uvedla kromě samostatnosti také potřebu být kreativní.

Otázka č. 4 Co Vás motivuje k tomu, abyste budovala svoji kariéru?

Odpověď paní Veselé byla zcela jednoznačná: manžel. Ing. Tomková uvedla, že neměla nikdy žádnou zvláštní motivaci, jen chtěla mít prostor, aby mohla o věcech rozhodovat.

Otázka č. 5 Co Vás naopak odrazuje od budování kariéry?

Odpovědi byly opět velmi rozdílné. Ing. Tomková uvedla, že ji zpočátku odrazovala nutnost převzít odpovědnost za jiné osoby, po nějaké době praxe si však začala důvěřovat a obavy pominuly. Naproti tomu paní Veselá uvedla, že ji odrazuje od budování kariéry nepružnost společnosti.

Otázka č. 6 Kolik času týdně přibližně strávíte v práci?

Čas strávený v práci se velmi lišil. Osobně jsem předpokládala, že více času v zaměstnání tráví manažerky v podnikatelské sféře než v nepodnikatelské. Dotazník mi však ukázal něco jiného. Ing. Tomková uvedla, že jako vedoucí oddělení tam strávila zhruba 45 hodin týdně a jako ředitelka 55 hodin týdně, někdy i více. Naproti tomu paní Veselá stráví v zaměstnání zhruba 30 hodin týdně.

Otázka č. 7 Jak se Vám daří sladit osobní a pracovní život?

Zde byla odpověď velmi podobná. V případě paní Tomkové, která nemá rodinu, ji sladování osobního a pracovního života problémy nečinilo. Přesto však přiznává, že jí na soukromé aktivity moc času nezbývalo, protože funkce byla spojena i s určitými společenskými závazky mimo pracovní dobu. Paní Veselá uvedla, že žádný problém nemá.

Otázka č. 8 Zbývá Vám prostor pro Vaše zájmy a koníčky?

Ing. Tomková se odkazovala na odpověď předešlé otázky, tedy že jí moc času nezbyvalo díky společenským závazkům mimo pracovní dobu. Paní Veselá čas zbýval.

Otázka č. 9 Preferujete ženské nebo mužské kolegy? S kým se Vám lépe pracuje a proč?

Odpovědi byly odlišné. Ing. Tomková nepreferovala ani mužské ani ženské kolegy. Její názor je, že pracovní útvar (skupina) má být genderově i věkově vyvážený. To pak, podle ní, skýtá záruku kvalitního pracovního výkonu a dobrých kolegiálních vztahů. Paní Veselá preferuje mužské kolegy, neuvedla však žádné důvody, proč.

Otázka č. 10 Setkala jste se někdy s genderovou nerovností? Cítila jste se někdy diskriminována? (např. v odměňování za vykonanou práci, v kariérním postupu apod.)

Odpověď obou respondentek byly stejné. Nesetkaly se s genderovou nerovností ani s jinou diskriminací.

Otázka č. 11 Myslíte si, že mají ženy ve Vaší firmě stejné/horší/lepší podmínky pro budování kariéry? Proč?

Odpověď byla i u této otázky stejná. Respondentky si nemyslí, že by ženy měly jiné podmínky pro budování kariéry než muži v jejich zaměstnání.

Otázka č. 12 Proč je podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?

Obě respondentky se shodují na tom, že jsou ženy celkově citlivější, nejistější. Ve vyšším managementu je nutno se do práce ponořit a převzít na sebe zodpovědnost. Ing. Tomková dále uvedla, že ženy, které mají rodinu, se vždycky se svou prací neztotožní a vyvstane

problém plného pracovního nasazení. Dále také zmiňuje tlak mužů podporovaný společenskými a kulturními předsudky.

Otázka č. 13 Co byste poradila ženě, která je na počátku své kariéry?
Odpověď byla velmi odlišná. Ing. Tomková uvedla, že na počátku své kariéry by si žena nejdříve měla ujasnit své volby a priority a pak teprve s plným nasazením uskutečňovat své plány. Paní Veselá uvedla, že je důležité nechat si poradit a nesnažit se být tvrdá a úspěšná za každou cenu. Takové chování se k ženě, podle ní, nehodí.

4.4 Závěr dotazníkového šetření

Jak jsem uvedla na začátku šetření, ze všech rozeslaných dotazníků se vyplněné navrátily pouze dva. Z tohoto důvodu není možné z výsledku šetření vyvozovat obecně platné závěry.

Přesto si myslím, že výsledky mohou alespoň zčásti potvrdit předchozí charakterizované kapitoly a jsou pro práci jistým přínosem. Šetření ukázalo, že je možno falzifikovat hypotézu A. Peníze jako hlavní motivátor neuvědla ani jedna dotázaná osoba. Je možno v tomto vypořádat shodu se subkapitolou pojednávající o motivech a motivátorech. Rovněž hypotézu C nepotvrdila ani jedna respondentka. Jak je z šetření patrné, za svou kariéru se ani jedna z nich s diskriminačním chováním osobně nesešla. Potvrdit však můžeme hypotézu B.

5. Závěr

Minuly doby, kdy se žena výhradně starala o domácnost a rodinu a muž byl tím dominantním prvkem, který byl její hlavou a jejím živitelem. Žijeme v době, kdy se obě pohlaví snaží s většími či menšími obtížemi a úspěchy dosáhnout svých cílů. Práce již neznamená jen nutnost pro přežití, ale hledáme v ní i smysl života a uspokojení. Ženu již nenajdeme pouze v kuchyni, ale také ve vedení firem. Je pravda, že se za poslední dobu počet žen v managementu zvýšil. Firmy si začaly uvědomovat, že pro ně může být velkým přínosem. Ovšem pravdou zůstává i to, že stále jejich počet nedosahuje počtu mužů. Existuje řada způsobů, jak lze tuto situaci změnit. Předpokladem pro tuto změnu však zůstává překonání genderových předsudků a stereotypů.

Při budování kariéry je žena ovlivňována řadou faktorů. Velkým problémem stále zůstávají soukromé překážky, které mohou velmi omezit či dokonce zastavit její další profesní růst. Jak bylo popsáno, ženy jsou často nuceny volit mezi kariérou a rodinným životem. Práce však také nastínila možnosti vyřešení tohoto problému. Autorce se líbil přístup firmy Citibank, jejíž příkladné praktiky by doporučila i ostatním podnikům. Jak jsme ale mohli poznat, existuje řada dalších prvků, které mohou ovlivnit ženinu cestu vzhůru. Nezanedbatelné bylo jistě pojednání o faktoru věku, který může ženě způsobit demotivaci a necht' dále se prosazovat. Otázky týkající se věku, plánů odchodu na mateřskou či do důchodu by u žádného pohovoru neměly zaznít, protože je z nich patrný jejich diskriminační podtext. Dotazníkové šetření však ukázalo, že ani jedna z dotázaných žen v podnikatelském a nepodnikatelském sektoru se s žádnou diskriminační praktikou dosud nesečkala, což pro mě bylo sice překvapující, ale zároveň samozřejmě potěšující.

Práce se též zabývala budováním kariéry v podnikatelské a nepodnikatelské sféře. Můj osobní postoj je následující. V nepodnikatelské sféře, konkrétně nyní myslím ve státní správě, je možno získat řadu zajímavých zkušeností a praxe. Na začátku pracovní kariéry bych ji i doporučila, protože tempo práce není tak vysoké jako v podnikatelské sféře. Na získání prvotní praxe a zorientování se, bych řekla, že je přímo ideální. Zhruba po třech až pěti letech bych však doporučila změnit stávající pozici, a to buď v rámci současného úřadu, nebo lépe v rámci podnikatelské sféry. Nedoporučovala bych na jedné pozici zůstat déle jak deset let. Nemyslím si, že by to jedince někam dál posunulo. Jak mám možnost pozorovat, v praxi se tak skutečně děje. Po nabytí prvotní praxe odchází jedinci do soukromé sféry.

Svým stylem řízení, strategií, způsobem vytváření si a udržování kontaktní sítě se žena-manažerka určitým způsobem liší od muže-manažera. Uvedla jsem, že ženám je komunikace a naslouchání velmi blízká. Proto navazování a udržování kontaktů jim nečiní obtíž. Také muži si vytvářejí svoji vlastní síť. Obvykle své kontakty navazují při sportu nebo při společenských akcích. Pracovala jsem s pojmem old-boys-networking, který se objevil také ve výchozí literatuře. Mezi typickými ženskými styly vedení byly popsány: styl transformační, LMX a interaktivní. Zabývala jsem se silnými a slabými stránkami manažerky. Zde polemizují s některými názory, myslím si, že silná stránka může zároveň být i slabinou. Jako příklad jsem uvedla zmíněnou empatii..

Stres působí na ženu stejně jako na muže. Obvyklými situacemi, které ho vyvolávají, jsou snaha plnit úkoly v řádném termínu, včas docházet na schůzky, vyřešit co nejvíce věcí v daný okamžik. Uvedla

jsem, že na ženy-manažerky může jako stresor dále působit nedostatek ženských modelů v top managementu, hraní mnoha rolí najednou – role manažerky, matky, manželky, a podobně, dále může žena-manažerka trpět nedostatkem podpory ze strany svého mužského protějšku nebo jí může v kariéře a ve výkonu zaměstnání obecně překážet bariéra v podobě diskriminačních praktik. Při zvládání stresu osobně považuji za nezbytné seřadit si své pracovní priority. Tak se v zaměstnání vyhneme pocitu nestíhání. Důležité se mi též zdá neodkládat zbytečně záležitosti na pozdější dobu. Ze své zkušenosti vím, že se tímto způsobem práce pouze navýší a jejímu vyřešení se stejně nevyhneme. Po práci bych doporučovala nějaký způsob relaxace. Pro pracovníky sedící celý den v kanceláři za stolem se mi jako vhodný odpočinek jeví některá ze sportovních aktivit, například rekreační plavání nebo delší procházka. Pro zaměstnance vykonávající fyzicky náročnou činnost vidím jako vhodný odpočinek četbu, ruční práce, zahradničení. Varovné signály přetížení organismu přicházejí obvykle spolu s běžnými problémy. Osobně se domnívám, že není vhodné přehlížet častější onemocnění virového původu, bolesti hlavy, bolesti zad, poruchy soustředění, žaludeční nevolnost a podobně. Tato kapitola byla doplněna o otázky, na základě kterých je možno poznat, zda patříme do rizikové skupiny.

V práci se objevila řada zajímavých osobností ze světa současného managementu, ale i z historie. Jako současné top manažerky byly uvedeny Girstlová, Kárníková, Muriel Anton. V první kapitole jsem se také zmínila o historické osobnosti Mahátmovi Gándhímu, ke kapitole o ženě v managementu jsem zase pro zajímavost připojila postavu Karren Brady, ženu, která řídí fotbalový klub.

Práci uzavřelo vlastní dotazníkové šetření, které je zároveň mým přínosem. Řada otázek, které se v dotazníku objevily, navázaly a doplnily předchozí text. Snažila jsem se verifikovat či falzifikovat stanovené hypotézy, které se víceméně také shodují s předchozím textem. Šetření však bylo pouze informativního charakteru díky velmi nízké návratnosti materiálů.

Při poznání problematiky jsem dospěla k názoru, že vlivem nežádoucích faktorů není pro ženu snadné získat pozici ve vrcholovém managementu. Přesto si dovolím tvrdit, že to není nemožné. Zjistila jsem také, jak nesmírný význam mají v kariéře ženy soukromé překážky. Dosavadní praxi je možno, podle mého názoru, změnit tak, že budou zaměstnavatelé více zohledňovat sladění pracovního a soukromého života ženy. Jako nápomocné opatření shledávám především umožnění práce z domova nebo na částečný úvazek. Do budoucna bych doporučovala zabývat se otázkami týkajícími se prosazení žen v mezinárodním managementu.

6. Soupis bibliografických citací

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., Psychologie a sociologie řízení, 1.vyd. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, F., Organizační chování, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, ISBN 80-85839-09-1
- BRAUN-HOLLER, A., Marketing a PR pro ženy, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1130-3
- DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D., Gender v managementu – kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, Praha: VÚPSV, 2006, ISBN 80-87007-32-8
- ELDÉRY, E., Baťa, švec, který dobyl světa, Zlín: Archa, 1990, ISBN 59-078-90
- Factbook 2007 – Economic, Environmental and Social Statistic, Paris: OECD publishing, 2007, ISBN 978-92-64-02946-0
- FISCHLOVÁ, D., Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu, Praha: VÚPSV, 2005, ISBN nevedeno
- FOOT, M., HOOK, C., Personalistika, 1 vyd. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-515-6
- Football's first lady, 2008, Business Spotlight, ročník 5, č. 03/2008, s. 6
- FOTHOVÁ, S., Proč muži neberou manažerky vážně a co se s tím dá dělat aneb Rituály čarodějek byznysu, Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-144-5
- Gola, P., 2008, Nezaměstnanost v Evropě klesá, zastaví se?, Práce a mzda, oddíl Evropská unie, ročník 56, č. 3/2008, s. 45
- HENRYOVÁ, A., Úspěšná – průvodce moderní ženy světem byznysu, Praha: Práh, 2005, ISBN 80-7252-109-8
- JACHANOVÁ DOLEŽALOVÁ, A., Rovné příležitosti do firem, Praha: Gender studies, 2007, ISBN 978-80-86520-21-6, dostupné z WWW: <http://www.genderstudies.cz/download/RP%20do%20firem%20%20spec%20vyd..pdf>, [cit. 31.01.2008]

JIRÁSEK, J. Organizační řízení – Vývoj teorie podnikového řízení, Praha: Institut řízení, 1987, ISBN neuvedeno

JURADA, Š., KUCHAROVÁ, V., MACHOVCOVÁ K. a kol., Kariéra, rodina, rovné příležitosti, Praha: Gender Studies, 2006, ISBN, 80-86520-12-9, dostupné z WWW:

http://www.feminismus.cz/download/Kariera_rodina_rovne_prilezitosti.pdf, [cit. 31.01.2008]

KOCIÁNOVÁ, R., Personální řízení, teoretická východiska a rozvoj, 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia s. r. o., 2004, ISBN 80-86432-97-7

KOCIÁNOVÁ, R., Personální řízení, edice celoživotního vzdělávání, 1.vyd. Praha: MJF, 2004, ISBN 80-86284-42-5

KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K., Management genderových vztahů – postavení žen a mužů v organizaci, 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-117-8

Nejezchlebová, L., 2008, Vztah na dálku je výzva, MF Dnes, příloha Ona Dnes ze dne 2. června 2008, č. 22, s. 8 – 9

NOVÝ, I. a kol., Interkulturální management – lidé, kultura a management, Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-260-3

PALÁN, Lidské zdroje – výkladový slovník, 1.vyd. Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7

PÁNEK, M., 2008, Mahátma Gándhí – velká duše, Svět ženy, Lidé, ročník 2, č. 6/2008, s. 23-26

POCHYLÝ, J., Baťa – Baťova průmyslová revoluce, 1. vyd. Praha: UTRIN, 1990, ISBN 59-62890

SOKAČOVÁ, L., Ženy v řídicích pozicích (publikace je shrnutím stejnojmenné konference, která se uskutečnila v listopadu 2005), 1.vyd. Praha: Gender studies, 2005, ISBN 80-86520-13-7, dostupné na WWW:

http://www.feminismus.cz/download/brozura_konference_05_zeny_v_ridicich_pozicich.pdf, [cit.31.01.2008]

STUPNYTSKYY, O., Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu, 1.vyd. Praha: VÚPSV, 2007, ISBN 978-80-87007-58-7

ŠNÝDROVÁ, I., Manažerka a stres, 1.vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1272-5

ŠPAČKOVÁ, I., 2008, Firmy si začínají matek cenit, MF Dnes, 26. května 2008, oddíl Ekonomika, s. B2

TURECKIOVÁ, M., Teorie řízení, edice celoživotního vzdělávání, 1. vyd. Praha: MJF, 2002, ISBN 80-86284-21-2

TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-0882-9

Umí ženy od přírody dobře velet?, 2008, MF Dnes, příloha Ona Dnes ze dne 12. 5. 2008, č. 19, s. 19

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., Management – teorie a praxe 80. a 90. let, 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, ISBN 80-85603-55-1

Internetové odkazy:

DOKULILOVÁ, R., 2008, Výkonná ředitelka Fóra žen se stala Manažerkou roku 2007, [online], [cit. 24..04.2008], dostupné z www: <http://forumzen.cz/file/42283.doc>

Portál Ihned zpravodajství, 2007, Věková skupina 50+ a trh práce, [online], [cit.03.04.2008], dostupné z www: http://ihned.cz/1-10115350-21176540-000000_print-99

Portál Ihned zpravodajství, 2005, Třetí kariéra, [online], [cit.03.04.2008], dostupné z www: http://ihned.cz/1-10115330-16010390-000000_print-4b

Portál Ihned zpravodajství, 2008, Zvýšení mzdy doložte úspěchy, [online], [cit.03.04.2008], dostupné z www: http://ihned.cz/1-10014240-22800810-000000_print-7e

Portál Ihned zpravodajství, 2008, Kdo má dělat kariéru a kdo ne, [online], [cit.03.04.2008], dostupné z www: http://ihned.cz/1-10014240-23529960-000000_print-f9

Portál Ihned zpravodajství, 2008, Mladí chtějí hlavně plat a benefity, [online], [cit.03.04.2008], dostupné z www: http://ihned.cz/1-10078040-23234950-000000_print-80

Otevřená encyklopedie Wikipedie, 2008, Cafeteria system [online], [cit.13.05.2008], dostupné z www:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Cafeteria_syst%C3%A9m

Sociologický ústav akademie věd, 2006, Práce – ženský koníček? [online], [cit.22.05.2008], dostupné z www:
<http://www.hrportal.cz/?sekce=2&uroven=5&obsah=0&cid=147601&PHPSESSID=a50f7497>

Dashöfer V., Křížková, A., 2005, Kariéra nebo rodina? [online], [cit.22.05.2008], dostupné z www:
<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=118967>

Dashöfer, V., 2004, Nedostatky českých manažerů [online], [cit.22.05.2008], dostupné z www:
<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=107260>

Dashöfer, V., Křížková, A., 2004, Řídící pozice – doména mužů? [online], [cit.22.05.2008], dostupné z www:
<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=99243>

Tuček, M., Friedlanderová, H., 2004, Jaké cesty vedou k úspěchu? [online], [cit.22.05.2008], dostupné z www:
<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=85975>

Dashöfer, V., Křížková, A., 2004, Kariéra v řídicí oblasti očima mužů a žen [online], [cit.22.05.2008], dostupné z www:
<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=5&obsah=0&cid=83979>

Zasedání Národního shromáždění československého r. 1920, Tisk 2264, 2008, [online], [cit.26.05.2008], dostupné z www:
http://psp.cz/eknih/1918ns/ps/tisky/T2264_00.htm

7 Přílohy

Příloha A – Dotazník

OSOBNÍ ÚDAJE:

Jméno:

Příjmení:

Pracoviště:

Funkce:

PROFESNÍ SEBEREALIZACE:

- 1) Popište mi, prosím, průběh Vaší praxe a kariéry:
(obor studia, nástup do zaměstnání, funkční postup,...)
- 2) Co ovlivnilo/ovlivňuje Vaši kariéru?
- 3) Co Vám pomáhá v dosahování Vašich cílů?
- 4) Co Vás motivuje k tomu, abyste budovala svoji kariéru?
- 5) Co Vás naopak odrazuje od budování kariéry?
- 6) Kolik času týdně přibližně strávíte v práci?
- 7) Jak se Vám daří sladit osobní a pracovní život?
- 8) Zbývá Vám prostor pro Vaše zájmy a koníčky?
- 9) Preferujete ženské nebo mužské kolegy? S kým se Vám lépe spolupracuje a proč?
- 10) Setkala jste se někdy s genderovou nerovností? Cítila jste se někdy diskriminována?
(např. v odměňování za vykonanou práci, v kariérním postupu apod.)
- 11) Myslíte si, že mají ženy ve Vaší firmě stejné/horší/lepší podmínky pro budování kariéry? Proč?
- 12) Proč je podle Vás tak málo žen, které se prosadí do vyššího managementu?
- 13) Co byste poradila ženě, která je na počátku své kariéry?

Děkuji za spolupráci.

**Příloha B – Míra zaměstnanosti žen v letech 2000 -
2005 ve vybraných zemích**

	00	01	02	03	04	05
Belgie	51,9	50,7	51,1	51,4	53,0	54,1
Česká republika	56,9	57,0	57,1	56,3	56,0	56,3
Finsko	64,5	65,4	66,1	65,7	65,5	66,5
Francie	54,3	55,2	55,8	56,4	56,7	56,9
Itálie	39,6	41,1	42,0	42,7	45,2	45,3
Německo	58,1	58,7	58,8	58,7	59,2	59,6
Polsko	48,9	47,8	46,4	46,2	46,4	47,0
Rakousko	59,4	59,8	61,0	61,5	60,7	62,0
Slovenská republika	51,5	51,8	51,4	52,2	50,9	50,9
Velká Británie	65,6	66,0	66,3	66,4	66,6	66,8

(zdroj:OECD FactBook 2007, Economic, Environmental and
Social Statistics, 2007, s. 123)

Příloha C – Protistresová relaxace

1. Lehněte si na záda – ležet byste měli pohodlně, na podložce (koberci), váš oděv by měl být volný, v místnosti by mělo být vyvětráno, ale příjemně teplo, rušit by vás neměl hluk ani přílišné světlo.
2. Zavřete oči a pomalu, zhluboka dýchejte (nádech – zadržení dechu – výdech), v duchu si říkejte: „Vdechuji a vydechuji jako příliv a odliv.“ Opakujte 5-6krát, poté 20 sekund odpočívejte – dýchejte normálně.
3. Vždy na 10 sekund vědomě stáhněte jednotlivé svaly/svalové skupiny, poté je uvolněte. Postupně tak „projděte“ celé tělo a sledujte, co se v něm děje. Opakujte 3krát, poté se uvolněte, na nic nemyslete, vypněte.
4. Prožívejte pocit uvolnění, který prostupuje celým vaším tělem. Opakujte: „Jsem klidný/á, cítím pohodu, mé starosti zmizely.“
5. Představte si, jak vaše tělo opouští veškeré napětí, jste jako hadrový panák. Zůstaňte tak nejméně půl minuty a vychutnávejte ten pocit.
6. Počítejte do deseti a říkejte si:“ S každým dalším číslem se mé svaly více a více uvolňují.“
7. Odvolání uvolnění – počítejte zvolna do dvaceti a opakujte: „Až napočítám dvacet, otevřou se mi oči, bude se cítit svěží a klidný/á.“

(Zdroj: Tureckiová, M. Klíč k účinnému vedení lidí, 2007, s. 111)

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Hronová, H.: Žena v managementu

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

